

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RAQUEL DAMIAN ROSÁRIO

RODRIGO DAMIAN ROSÁRIO

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA  
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA ESPECIALIZADA EM PRODUTOS  
ORTODÔNTICOS NO CENTRO DA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS-SC**

Florianópolis  
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RAQUEL DAMIAN ROSÁRIO  
RODRIGO DAMIAN ROSÁRIO

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA  
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA ESPECIALIZADA EM PRODUTOS  
ORTODÔNTICOS NO CENTRO DA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para  
obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina, sob orientação do Professor Alexandre  
Marino Costa, Dr.

Florianópolis  
2008


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RAQUEL DAMIAN ROSÁRIO

RODRIGO DAMIAN ROSÁRIO

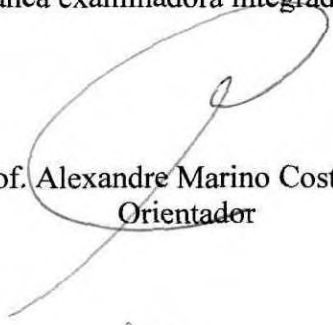

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA  
IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA ESPECIALIZADA EM PRODUTOS  
ORTODÔNTICOS NO CENTRO DA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS-SC**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2008.

  
**Coordenadoria de Estágios**

Prof. Dr. Rudimar A. da Rocha  
Coordenador de Estágios CAD UFSC  
nº 023/CAD/2006

Apresentada à banca examinadora integrada pelos professores:

  
Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.  
Orientador  
Prof. Ivonete Ramos, MSc.  
Membro  
Prof. Pedro Moreira Filho, MSc.  
Membro

**Dedicamos este trabalho especialmente aos nossos pais e ao nosso irmão pela força, dedicação, paciência e carinho, que foram fundamentais para execução deste trabalho.**



## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos nossos pais, Ari e Odete, por todo apoio e carinho em todas as etapas de nossas vidas.

Ao nosso irmão, Henrique, agradecemos pelo suporte e tempo disponibilizado, fundamentais para a realização deste trabalho.

Agradecemos ao professor orientador, Dr. Alexandre Marino Costa, que nos motivou e auxiliou durante toda a execução do trabalho.

Agradecemos, também, aos nossos amigos e colegas, pelo companheirismo e compreensão nesses anos de curso, em especial ao Marcus Vinícius e a Camila.

Por fim, agradecemos a todas as pessoas que nos auxiliaram a chegar neste momento tão importante para o nosso futuro.

## RESUMO

ROSÁRIO, Raquel & ROSÁRIO, Rodrigo. **Projeto de viabilidade econômico-financeira para implantação de uma loja especializada em produtos ortodônticos no centro da cidade de Florianópolis-SC.** 2008. 131 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo estudar a viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma loja de materiais ortodônticos no Centro da cidade de Florianópolis. Utilizando-se do método quantitativo e qualitativo, norteado, principalmente por uma pesquisa descritiva e de caráter exploratório, o trabalho foi realizado no primeiro semestre de 2008. Obteve-se por meio da aplicação de questionários, entrevistas informais, pesquisas documentais e observações, informações estas, que propiciaram estabelecer ponderações no que diz respeito aos aspectos mercadológicos, tais como consumidores, fornecedores, concorrentes e mix de marketing, bem como aspectos técnicos, jurídico-legais, administrativos e econômico-financeiros referentes ao projeto de investimento estudado. Demonstrações financeiras projetadas, análise de sensibilidade, análises de cenários e ferramentas para verificação do retorno do investimento foram utilizadas visando verificar a viabilidade do novo negócio. Com efeito, constatou-se que o projeto é viável, pois existe crescente demanda de materiais ortodônticos por consumidores com alto nível de exigência. Corroborando com a viabilidade do projeto verificou-se, ainda, em relação aos aspectos mercadológicos, que a concorrente local não atende as necessidades dos clientes. Quanto aos aspectos financeiros, pode-se observar que o ponto de equilíbrio do projeto é alcançado no 21º dia do mês e as receitas projetadas no cenário realista são suficientes para cobrir todos os custos da empresa e gerar um excedente de caixa para novos investimentos.

**Palavras-chave:** Viabilidade econômico-financeira. Materiais ortodônticos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades Financeiras.....	40
Figura 2 – Ciclo de caixa.....	41
Figura 3 – Acessórios transparentes e elástico colorido.....	93
Figura 4 – Aparatologia extrabucal e bráquetes.....	94
Figura 5 – Logo HR2 Materiais Ortodônticos.....	96
Figura 6 – Localização HR2.....	98
Figura 7 – Lay-out HR2.....	99
Figura 8 – Organograma HR2.....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo do pesquisado.....	58
Gráfico 2 – Faixa etária do pesquisado.....	59
Gráfico 3 – Instrução do entrevistado.....	60
Gráfico 4 – Frequência na compra de materiais ortodônticos.....	61
Gráfico 5 – Forma que costuma comprar.....	62
Gráfico 6 – Principal motivo para não efetuar as compras deslocando-se à loja.....	63
Gráfico 7 – Dentária ortodôntica que o pesquisado costuma comprar.....	64
Gráfico 8 – Prescrição de bráquetes que o pesquisado costuma utilizar.....	65
Gráfico 9 – Fabricante de bráquetes que o entrevistado costuma comprar.....	66
Gráfico 10 – Quantidade de compras.....	67
Gráfico 11 – Motivo que leva a comprar em grandes quantidades.....	68
Gráfico 12 – Gasto médio na compra de material ortodôntico.....	70
Gráfico 13 – Forma de pagamento normalmente utilizada.....	71
Gráfico 14 – Preferência em relação aos prazos de pagamento.....	72
Gráfico 15 – Fator mais importante na escolha de um estabelecimento.....	73
Gráfico 16 – forma para tomar conhecimento das promoções.....	74
Gráfico 17 – Informação sobre os produtos junto ao vendedor da dentária.....	75
Gráfico 18 – Possibilidade do entrevistado, receber visitas de representantes.....	76
Gráfico 19 – Grau de satisfação dos entrevistados em relação à dentária local.....	77
Gráfico 20 – Necessidade menos atendida pela dentária local.....	78
Gráfico 21 – Possibilidade de ir a palestras organizadas pela dentária.....	79
Gráfico 22 – Local de preferência para abertura de uma dentária.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Demonstração do Resultado do Exercício.....	45
Quadro 2 – Preço concorrência.....	86
Quadro 3 – Preço fornecedores.....	91
Quadro 4 – Preço dos produtos HR2.....	97
Quadro 5 – Investimento inicial.....	105
Quadro 6 – Custos fixos.....	107
Quadro 7 – Custos das mercadorias vendidas.....	108
Quadro 8 – DRE Cenário Realista.....	111
Quadro 9 – Fluxo de caixa projetado.....	112
Quadro 10 – Depreciação anual.....	114
Quadro 11 – Análise de sensibilidade.....	115
Quadro 12 – Análise de Cenários - DRE Cenário Pessimista.....	116
Quadro 13 – Análise de Cenários - DRE Cenário Pessimista.....	117
Quadro 14 – Análise de Payback.....	118
Quadro 15 – Análise Valor Presente Líquido.....	119
Quadro 16 – Análise Taxa Interna de Retorno.....	120

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo do pesquisado.....	58
Tabela 2 – Faixa etária do pesquisado.....	59
Tabela 3 – Instrução do entrevistado.....	60
Tabela 4 – Frequência na compra de materiais ortodônticos.....	61
Tabela 5 – Forma que costuma comprar.....	62
Tabela 6 – Principal motivo para não efetuar as compras deslocando-se à loja.....	63
Tabela 7 – Dentária ortodôntica que o pesquisado costuma comprar.....	64
Tabela 8 – Prescrição de bráquetes que o pesquisado costuma utilizar.....	65
Tabela 9 – Fabricante de bráquetes que o entrevistado costuma comprar.....	66
Tabela 10 – Quantidade de compras.....	67
Tabela 11 – Motivo que leva a comprar em grandes quantidades.....	68
Tabela 12 – Gasto médio na compra de material ortodôntico.....	69
Tabela 13 – Forma de pagamento normalmente utilizada.....	71
Tabela 14 – Preferência em relação aos prazos de pagamento.....	72
Tabela 15 – Fator mais importante na escolha de um estabelecimento.....	73
Tabela 16 – forma para tomar conhecimento das promoções.....	74
Tabela 17 – Informação sobre os produtos junto ao vendedor da dentária.....	75
Tabela 18 – Possibilidade do entrevistado, receber visitas de representantes.....	76
Tabela 19 – Grau de satisfação dos entrevistados em relação à dentária local.....	77
Tabela 20 – Necessidade menos atendida pela dentária local.....	78
Tabela 21 – Possibilidade de ir a palestras organizadas pela dentária.....	79
Tabela 22 – Local de preferência para abertura de uma dentária.....	80

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Justificativa .....	17
1.4 Estrutura do trabalho .....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Fundamentos do Empreendimento em Estudo.....	20
2.1.1 Projeto .....	20
2.1.2 Empreendedorismo .....	21
2.1.3 Ortodontia.....	24
2.2 Aspectos Mercadológicos .....	25
2.2.1 Segmentação do Mercado.....	26
2.2.2 Análise do Consumidor .....	27
2.2.3 Análise da Concorrência .....	28
2.2.4 Análise de Fornecedores .....	29
2.2.5 Mix de Marketing.....	31
2.2.5.1 Produto .....	31
2.2.5.2 Preço .....	32
2.2.5.3 Praça e Distribuição .....	33
2.2.5.4 Promoção .....	34
2.3 Aspectos Técnicos .....	34
2.3.1 Localização.....	35
2.3.2 Tamanho .....	35
2.4 Aspectos Administrativos .....	36
2.4.1 Estrutura Organizacional.....	37
2.4.2 Gestão de Pessoas .....	38
2.5 Aspectos Jurídicos Legais .....	39
2.6 Aspectos Econômicos Financeiros .....	40
2.6.1 Decisões de Investimentos .....	41
2.6.2 Decisões de Financiamento.....	43



<b>2.6.3 Decisões Operacionais.....</b>	<b>43</b>
2.6.3.1 Receitas.....	44
2.6.3.2 Custos .....	44
2.6.3.3 Margem de Contribuição .....	45
<b>2.6.4 Ferramentas de Análise e projeções financeiras .....</b>	<b>45</b>
2.6.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício.....	45
2.6.4.2 Fluxo de Caixa.....	46
2.6.4.3 Depreciação .....	47
2.6.4.4 Ponto de Equilíbrio.....	47
2.6.4.5 Análise de Sensibilidade.....	48
2.6.4.6 Análise de Cenários .....	49
2.6.4.7 Período de Payback .....	49
2.6.4.8 Valor Presente Líquido (VLP).....	50
2.6.4.9 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	50
 <b>3. METODOLOGIA.....</b>	 <b>52</b>
3.1 Natureza e tipo de pesquisa .....	52
3.2 Delimitação do universo de pesquisa .....	53
3.3 Técnica de coleta de dados.....	54
3.4 Tratamento e análise dos dados .....	55
3.5 Limitações da pesquisa .....	55
 <b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	 <b>57</b>
4.1 Caracterização do Novo Empreendimento .....	57
4.2 Aspectos Mercadológicos .....	57
4.2.1 Mercado Consumidor .....	58
4.2.1.1 Resultados da Pesquisa do Mercado Consumidor .....	59
4.2.1.2 Considerações acerca do mercado consumidor .....	82
4.2.2 Mercado Concorrente.....	82
4.2.2.1 Resultado da pesquisa do mercado concorrente .....	83
4.2.2.2 Considerações acerca do mercado concorrente .....	88
4.2.3 Mercado Fornecedor.....	89
4.2.3.1 Considerações acerca do mercado fornecedor.....	93
4.2.4 Mix de Marketing.....	93
4.2.4.1 Produto .....	93



4.2.4.2 Praça e Distribuição .....	95
4.2.4.3 Promoção e Propaganda .....	96
4.2.4.4 Preço .....	97
<b>4.3 Localização e Tamanho.....</b>	<b>99</b>
<b>4.4 Aspectos jurídicos e legais .....</b>	<b>101</b>
<b>4.4.1 Constituição legal e obtenção de licenças públicas .....</b>	<b>101</b>
<b>4.4.2 Enquadramento tributário .....</b>	<b>102</b>
<b>4.5 Aspectos administrativos .....</b>	<b>103</b>
<b>4.5.1 Estrutura organizacional.....</b>	<b>103</b>
<b>4.5.2 Sistema de informação .....</b>	<b>104</b>
<b>4.6 Aspectos econômico-financeiro .....</b>	<b>105</b>
<b>4.6.1 Investimento inicial do projeto .....</b>	<b>105</b>
<b>4.6.2 Fontes de financiamento .....</b>	<b>107</b>
<b>4.6.3 Despesas Operacionais.....</b>	<b>107</b>
4.6.4.1 Receita .....	107
4.6.4.2 Custo .....	108
4.6.4.3 Margem de Contribuição .....	110
<b>4.6.4 Ferramentas de Análise e Projeções de Resultados .....</b>	<b>110</b>
4.6.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício.....	110
4.6.4.2 Fluxo de Caixa projetado.....	113
4.6.4.3 Ponto de equilíbrio .....	114
4.6.4.4 Depreciação acumulativa.....	114
4.6.4.5 Análise de sensibilidade .....	116
4.6.4.6 Análise de cenários .....	117
4.6.4.7 Análise de payback .....	119
4.6.4.8 Valor atual líquido .....	119
4.6.4.9 Análise de taxa interna de retorno .....	120
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>122</b>
<b>5.2 Recomendações .....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>126</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário, em que as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais de um mundo globalizado são cada vez maiores, a concorrência é extremamente acirrada e a busca por espaço é feroz, a criação de um novo empreendimento é uma tarefa árdua e complicada. No Brasil, esta dificuldade é ainda mais explícita, uma vez que o índice de falência das pequenas empresas, antes de completarem dois anos, é muito grande.

Neste contexto, o novo negócio para sobreviver precisa de inovação e diferenciação, procurando satisfazer às necessidades do mercado, as quais a concorrência não atende. Desta forma, o criador deste novo negócio deve revestir-se do espírito empreendedor, para desenvolvê-lo e torná-lo lucrativo. O empreendedorismo, portanto, é fundamental para expansão e fomento da economia de um país e para o progresso de uma organização, pois é por meio dele que surgem inovações e novas tecnologias.

Antes de iniciar um novo negócio, é recomendável ao empreendedor projetar a viabilidade deste. A ferramenta utilizada para tal, é a realização de um projeto de viabilidade, que permite colocar no papel a atividade empresarial anteriormente à sua implantação. Assim sendo, possibilita ao gestor corrigir falhas antes realizar os investimentos.

Portanto, este projeto de viabilidade permite ao empreendedor analisar os aspectos mercadológicos, administrativos, jurídico-legais e econômico-financeiros, para que o mesmo possa investir seus recursos de uma maneira mais planejada, sabendo até onde a nova empresa pode chegar. Destarte, o projeto de viabilidade responde ao gestor se o empreendimento a ser constituído, será ou não viável.

### 1.1 Tema e problema de pesquisa

A Ortodontia é uma especialidade da odontologia que atua no diagnóstico, tratamento e prevenção das irregularidades dentais e faciais. Esta ciência busca o equilíbrio facial com a harmonização dos dentes, lábios e ossos maxilares.

O principal objetivo da ortodontia é o perfeito alinhamento dentário, pois além de melhorar a aparência, facilita a mastigação, promove a higiene bucal e conseqüentemente diminui a incidência de cáries e doenças na gengiva. Com o correto alinhamento dos dentes, também se pode evitar problemas de respiração, deglutição e fala.

Hoje em dia, todas as pessoas conhecem alguém que usa ou usou aparelhos dentários. A cada dia, o tratamento ortodôntico é mais procurado. No passado, este tratamento estava associado às crianças e jovens de faixa etária de 10 a 18 anos, porém, hoje, não existe mais idade máxima.

Apesar da concentração da necessidade de uso de aparelhos ortodônticos estar na faixa etária mencionada, observa-se um aumento da procura pelo serviço por parte de gerações anteriores, devido ao fato de que há pouco tempo o número de especialistas era reduzido e o próprio custo do serviço inviabilizava o acesso de muitas pessoas ao tratamento.

Devido a esta crescente demanda, o número de especialistas na área também aumentou. O estado de Santa Catarina contém cerca de 498 especialistas em ortodontia, sendo a grande região de Florianópolis responsável por 128, segundo o Conselho Regional de Odontologia de Santa Catarina - CROSC. Também há um considerável número de profissionais em fase de especialização neste ramo.

A questão da saúde não é o único motivo que leva um paciente a procurar um ortodontista, o aperfeiçoamento da estética dento facial também é considerado um dos principais fatores. Pois, melhora e facilita o relacionamento social do paciente, proporcionando, assim, o aumento da sua auto-estima.

A intensa procura por este serviço, exigiu dos profissionais e pesquisadores dessa área a evolução da tecnologia e da variedade dos materiais ortodônticos. Esse desenvolvimento também visou minimizar a traumaticidade ao paciente, considerado um dos principais entraves para a realização do tratamento.

Além disso, a tecnologia proporcionou a diminuição dos custos de materiais ortodônticos, conseqüentemente, a diminuição dos custos desse serviço. Considerando o Brasil uma nação com gravíssimos problemas econômicos, que afetam todos os setores, inclusive a ortodontia, os custos do serviço oferecido são de grande relevância para a sobrevivência nesta atividade. Deve considerar-se também, segundo Caproni (2001), que a aquisição de bens e investimentos em lazer são frequentemente prioritários em relação à saúde e estética dental.

Neste contexto, é fundamental que os ortodontistas estejam aptos às modernidades e certamente preparados para a competição intensa do mercado que exige um nível cada vez mais alto de informação, tecnologia e qualidade no serviço. Para que isto ocorra, os materiais utilizados nos tratamentos devem estar à altura dessas condições impostas.

Paralelo a isto, os especialistas ortodônticos precisam ter pleno acesso a estes materiais para garantir sua continuidade no mercado; exigindo de seus fornecedores rapidez, preços baixos e máxima qualidade. Os fornecedores, portanto, devem estar atentos e

preparados para atender esses potenciais clientes que, como exposto, vêm crescendo ao longo dos últimos anos.

Na região da grande Florianópolis, constata-se que existe uma necessidade de se cobrir esta demanda, em virtude de haver apenas uma empresa fornecedora de materiais ortodônticos. Por este motivo, verifica-se a oportunidade de fazer com que essa demanda seja atendida, oferecendo mais uma opção deste tipo de empreendimento.

Para a elaboração de um negócio, uma das ferramentas que se deve utilizar é a formalização de um Projeto de Viabilidade. Este instrumento é essencial desde a idéia do negócio até sua implantação. Assim, o empreendedor tem a possibilidade de conhecer antecipadamente os possíveis resultados da empresa e efetuar correções, sem ter que despender maiores gastos.

Para tanto, será, fundamentalmente, necessária à determinação da metodologia a ser utilizada para a realização do Projeto de Viabilidade. Será feito um levantamento bibliográfico para coleta de dados secundários e como forma para a obtenção de dados primários executar-se-ão pesquisas e entrevistas. Essa pesquisa terá uma abordagem de natureza qualitativa e quantitativa, e através da definição dos objetivos, poderemos identificá-la como uma pesquisa de natureza conclusiva descritiva.

**“Sendo assim, é viável a implantação de uma loja especializada em produtos ortodônticos no centro da cidade de Florianópolis-SC?”**

## **1.2 Objetivos**

Definido o problema, foram instituídos o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. O Objetivo Geral e os Objetivos Específicos estão descritos a seguir:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um estudo de viabilidade econômico-financeira para implantação de uma loja especializada em produtos ortodônticos no centro da cidade de Florianópolis-SC.



### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar os aspectos mercadológicos dos mercados consumidor, concorrente, fornecedor e os componentes do mix de marketing;
- b) Determinar os aspectos técnicos referentes à localização e tamanho;
- c) Analisar os aspectos jurídicos e legais do negócio pertinentes à empresa proposta;
- d) Identificar os aspectos administrativos do negócio;
- e) Verificar a viabilidade do empreendimento do ponto de vista econômico-financeira.

### 1.3 Justificativa

O principal motivo para a escolha do tema é a necessidade encontrada de se atender a demanda do mercado de materiais ortodônticos, de se colocar competitivamente e de uma forma definitiva neste nicho.

Para tanto, a pesquisa avaliará o ambiente interno e externo da futura organização, identificando suas oportunidades e ameaças. O plano de viabilidade servirá como um instrumento de ação, para verificar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira do empreendimento. Será feito, também, um estudo empírico com base nos livros relacionados sobre o assunto.

Segundo Castro (2006), para a justificativa da pesquisa, três são os critérios fundamentais que validam a escolha do tema. Estes critérios são: importância, originalidade e viabilidade. Caso, todos eles não sejam simultaneamente satisfeitos o resultado da pesquisa poderá não gerar os resultados esperados.

Portanto, com relação à importância, o plano de viabilidade é fundamental para o futuro negócio pois, através dele poderá identificar as ameaças e oportunidades das variáveis internas e externas do empreendimento e manipulá-las de maneira a atender às necessidades do mercado.

Quanto à originalidade, apóia-se no fato de que há poucos negócios e serviços voltados para o mercado de materiais ortodônticos na região da grande Florianópolis. De acordo com Castro (2006), o fato da ferramenta já ter sido objeto de estudo por outras organizações, não necessariamente, exclui sua originalidade.

Ainda para Castro (2006), a viabilidade é o critério que possibilita mais facilmente analisar sua tangibilidade. Assim, o projeto torna-se viável, pois as informações sobre o mercado ortodôntico, necessárias para elaboração do plano, são acessíveis. Bem como as informações técnicas relativas aos materiais ortodônticos, em função de um dos futuros sócios ser especialista na área.

Atualmente, em Florianópolis, existe apenas uma empresa que atua no ramo, tornando este mercado atrativo. Somado a isto, conforme descrito anteriormente, existe um considerável número de profissionais na região, consumidores destes tipos de materiais.

A escolha do tema, desta forma, se explica pela importância do projeto de viabilidade na criação de um negócio, principalmente para micro-empresas. Segundos dados do Sebrae (2007), 49,4% das empresas fecham com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59% não vão além de quatro anos. Assim sendo, para minimizar este risco é possível justificar o projeto, pois será uma importante oportunidade de aprendizado aos acadêmicos, bem como uma ferramenta que provavelmente possibilitará uma melhor implantação do empreendimento.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho de conclusão de curso foi estruturado em cinco diferentes capítulos, que possibilitam ao leitor ingressar gradativamente nos assuntos abordados, propiciando-se uma melhor compreensão dos temas descritos.

Assim sendo, no primeiro capítulo realiza-se uma contextualização introdutória sobre o assunto pertinente ao trabalho. Em seguida, apresentam-se o tema problema do trabalho, os seus objetivos e a justificativa para sua realização. Por fim, é exposta a maneira como o trabalho foi estruturado.

No segundo capítulo são apresentadas as teorias de diversos autores sobre os assuntos relacionados ao trabalho. A obtenção das informações deste capítulo foi realizada através de pesquisa bibliográfica.

A metodologia utilizada neste trabalho está descrita no terceiro capítulo. Desta maneira, primeiramente apresenta-se a natureza e o tipo de pesquisa. No próximo momento, é exposta a delimitação do universo de pesquisa, seguindo-se à técnica de coleta de dados. Em seguida, é apresentado como foi realizado o tratamento e a análise dos dados, e finalmente, são descritas as limitações da pesquisa.

O capítulo quatro é reservado à análise dos resultados obtidos, baseados na realização da pesquisa. Nesta etapa, apresenta-se a caracterização da organização em estudo. Em seguida, são descritas as análises dos aspectos mercadológicos do projeto. Posteriormente, estão dispostas as considerações sobre os aspectos técnicos, administrativos e jurídico-legais. Por fim, expõem-se as verificações acerca dos enfoques econômico-financeiros.

No quinto capítulo estão descritas as conclusões sobre o trabalho. Desta forma, são realizadas as conclusões obtidas acerca de todos os aspectos do trabalho. E, finalmente, são tracejadas as recomendações em relação ao projeto.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Este capítulo consiste em resgatar a teoria indicada por diversos autores acerca dos conceitos que nortearão o desenvolvimento do projeto de viabilidade econômico-financeira proposto por este trabalho. As produções literárias abrangerão a área de conhecimento desse projeto, de forma que as opiniões dos autores sejam confrontadas.

De acordo com Barreto e Honorato (1998), a pesquisa bibliográfica constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, o conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes.

### 2.1 Fundamentos do Empreendimento em Estudo

Para se desenvolver o raciocínio de viabilidade do projeto mostra-se necessário um estudo aprofundado dos fundamentos que o calcam. Neste sentido, no presente subitem serão abordados, de forma descritiva e analítica, tais fundamentos.

#### 2.1.1 Projeto

Compreender o significado de projeto é necessário, antes de se aprofundar no estudo de projetos. Na percepção de Clemente (2008), o projeto estabelece a forma de executar ou realizar algo no futuro para atender as necessidades ou aproveitar oportunidades. Dessa forma, o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os decisores na escolha dos objetivos e dos métodos.

De acordo com Brito (2003), ao se elaborar um projeto, dimensiona-se as implicações, favoráveis ou desfavoráveis, de certa decisão. Na visão do autor, o projeto corresponde, portanto, ao conjunto de informações que permite estimar os custos e benefícios de se utilizar recursos para criação de um novo negócio, expansão de instalações, adoção de um novo processo, melhoria da capacidade produtiva, dentre outros.

Woiler e Mathias (2008, p.28) corroboram com a opinião de Brito (2003), ao associar o projeto com a decisão de investimento: “O projeto é parte integrante do processo



decisório, desde a idéia de investir até sua consecução.” Desta forma, o autor classifica o projeto segundo a função de uso que o mesmo terá até a sua implantação, podendo ser três tipos: projeto de viabilidade, projeto final e projeto de financiamento. Para os autores (2008, p.27), o projeto de viabilidade consiste em:

um projeto de estudo e análise, ou seja, um projeto que procura verificar a viabilidade a nível interno da própria empresa. Quando surge a idéia (ou a oportunidade) de investir, começa o processo de coleta e processamento de informações que, devidamente analisadas, permitirão analisar a sua viabilidade.

Desta forma, ainda na visão de Woiler e Mathias (2008), alguns aspectos poderão ser considerados comuns a todos os tipos de projetos, sendo importante definir os mais relevantes na análise de uma alternativa de investimento, como tamanho do negócio, localização, aspectos técnicos, aspectos administrativos, aspectos jurídicos e legais, aspectos contábeis, dentre outros.

### 2.1.2 Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma importante ferramenta para enfrentar o atual panorama econômico mundial, onde a competitividade é intensa e a oferta de emprego é precária. Em um mercado como este, a necessidade de inovação e de diferenciação é essencial para a sobrevivência dos negócios.

Assim, o empreendedor pode ser caracterizado como o agente inovador, que possibilita transformar oportunidades em novos produtos ou serviços. Drucker (2000), afirma que o empreendedor não provoca mudanças, no entanto ele está sempre a procurando e a percebe como um fato saudável, ou seja, uma oportunidade de gerar algo novo.

Schumpeter (1982), acredita que o desenvolvimento só pode ser alcançado através do crescimento tecnológico, portanto para uma empresa ou uma nação desenvolver-se é necessário que invista em tecnologia. Deste modo, o empreendedor é imprescindível para o progresso da produtividade das economias. De acordo com Seiffert (2005), os países que possuem uma grande porcentagem de empreendedores, sofrem menos com problemas de desemprego e alcança altos índices de inovação tecnológica e desenvolvimento de produtos e serviços.

Segundo Stoner e Freeman (1999), o empreendimento traz pelo menos três benefícios à sociedade: estimula o crescimento econômico, aumenta a produtividade e cria novas tecnologias, produtos e serviços. Degen e Mello (1989), corroboram com a opinião do autor, ao afirmarem que o melhor recurso para solução dos graves problemas sócio-econômicos, pelos quais muitos países enfrentam, é a liberação da criatividade dos empreendedores, para produção de novos bens, serviços e tecnologias.

Neste contexto, Dolabela (1999), menciona que o empreendedor é o “motor da economia”, um promotor de mudanças. Para Las Casas (2006), o ensino do empreendedorismo deve ser apontado como umas das prioridades na política governamental de qualquer país que queira desenvolver inovações tecnológicas e, com isso almeje constituir-se em uma economia competitiva no mundo globalizado.

Para Dolabela (1999), o empreendedor, por estar constantemente diante do novo, evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro, avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, de gestão entre outros. Nesta direção, Degen e Mello (1989), concluem que a necessidade de realizar coisas novas, é que impulsiona os empreendedores a vencer todas as barreiras e dificuldades, inclusive todos os empecilhos estatizantes de um empreendimento.

Schumpeter (1982), destaca a importância do empreendedor, sobretudo, na sua predisposição a encarar situações de risco e incerteza baseados, muitas vezes, na intuição e na crença. Além disso, Seiffert (2005), assegura que a atividade empreendedora é extremamente arriscada, pois devido a sua dinâmica e insegurança possui recorrentes casos de fracassos.

Em contrapartida o mesmo Seiffert (2005), afirma que é uma atividade complexa, uma vez que é influenciada por fatores sociais e econômicos e por esta necessita otimizar os conceitos, as informações e as idéias. Drucker (2000), confirma esta afirmação, pois para este o empreendedor deve inovar baseando-se no conhecimento, limitando-se, assim, o risco. Portanto, este precisa se concentrar nas oportunidades, explorá-las e reconhecer quais são os riscos inerentes e procurar minimizá-los através de seus conhecimentos teóricos e não intuitivos.

Assim sendo, Drucker (2000), salienta que a inovação é fruto do trabalho, ou seja, fruto do esforço e da sabedoria. Portanto, o empreendedor carece de persistência e conhecimento sobre o mercado em que atuará. Desta maneira, Dornelas (2001), acredita que é imprescindível ao empreendedor conhecer tudo a respeito do produto ou serviço a ser oferecido. Ele precisa, também, entender quais são as necessidades da sua clientela.

Além disso, o autor assegura que o empreendedor, preferencialmente, deve possuir um nível de escolaridade tal, que seja suficiente para que lhe possibilite interagir adequadamente com seus *stakeholders*. Igualmente, segundo Dornelas (2001), é interessante que o agente inovador procure novos conhecimentos e esteja sempre atualizando aqueles os quais já possui.

Stoner e Freeman (1999), salientam que o empreendedor é aquele com a capacidade de vislumbrar, a partir do que já foi inventado ou descoberto, um fato novo. Assim sendo o empreendedor não necessariamente cria algo novo, muito mais do que isso, a função deste é transformar o que existe em algo produtivo. Desta forma Dornelas (2001), destaca que o empreendedor possui algumas atribuições semelhantes a todos, que são:

- Estar atento a quaisquer novas informações;
- Transformar estas informações em novos mercados e novas técnicas de produção e ou serviços;
- Procurar, descobrir e avaliar oportunidades;
- Desenvolver inovações;
- Levantar os recursos necessários para financiar estas inovações;
- Gerar cronogramas e planejamentos;
- Delegar tarefas.

Não existe um modelo ou uma característica padrão que definem o empreendedor. Estas características vão ser influenciadas pelo mercado atuante, pela empresa em que trabalha ou por suas próprias características pessoais. Por outro lado, Dornelas (2001), afirma que algumas características são comuns a grande parte dos empreendedores, como: visão de futuro; tomada de decisão; exploração das oportunidades até o limite; esforço e estudo; dinamismo e paixão pelo que faz; liderança e relacionamento; capacidade organizacional e de planejamento; busca pela minimização do risco; e ao adquirir novos conhecimentos, vislumbra oportunidades.

Por fim, segundo Dolabela (1999, p. 28), “O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio”.

### 2.1.3 Ortodontia

O cuidado com a estética pessoal é preocupação comum a todos os indivíduos, independente de raça, sexo ou idade. O sorriso tem valor extraordinário, de acordo com Gonçalves e Feller (1998), já que é um indispensável meio de comunicação e dependendo de sua beleza, pode render poderosos frutos. Ainda para os autores, a falta de um bonito sorriso pode ser um sério problema ao indivíduo, em suas relações pessoais e profissionais.

Conforme Gonçalves e Feller (1998), a face é a parte do corpo humano que é mais modelada pela natureza e mais afetada pelo ambiente e pelos movimentos que executa ao longo da vida. Por este motivo, é a região que apresenta a maior incidência de deformidades. Assim sendo, os dentes não possuem apenas funções estéticas, pois a maloclusão (posição incorreta dos dentes) pode causar inúmeros distúrbios à saúde de uma pessoa, como:

- Dores faciais;
- Dores de cabeça;
- Dificuldades mastigatórias
- Bruxismo (rangimento dos dentes);
- Fratura e escurecimento dos dentes;
- Alteração de posição de dentes;
- Alteração da forma do rosto;
- Má aparência facial.

Desta forma, a saúde bucal não é só uma questão de aparência, é fundamental para a saúde de uma maneira geral, evitando uma série de disfunções e mal estar. Portanto, a correta oclusão é necessária para o bom funcionamento do organismo humano. De acordo com de Gonçalves e Feller (1998), a ortodontia é a grande arma dos dentistas para combater a maloclusão.

Com a descoberta de males que a dentição incorreta pode causar, a procura pelos profissionais especializados em ortodontia aumentou, pois a preocupação do paciente não é mais apenas com o visual, mas também com o seu bem estar. E como consequência do aumento da procura, cresceu também, o número de especialistas no ramo.

Outro fator que viabilizou este incremento da demanda foi o custo do serviço, uma vez que diminuiu. Há alguns anos, o aparelho ortodôntico restringia-se apenas a população da classe média – alta, hoje o baixo custo, causado tanto pelo aumento da tecnologia, como do



aumento de especialistas, possibilita que o serviço esteja ao alcance de uma fatia maior da população.

## **2.2 Aspectos Mercadológicos**

Conhecer dados elementares sobre o mercado em que se pretende atuar e as possibilidades de atuação é fundamental para qualquer negócio. A análise do mercado, segundo Biagio e Batocchio (2005), é uma forma de avaliar de maneira sistemática o ambiente onde o produto ou serviço da empresa será introduzido. O mercado, segundo Aaker (1998), é composto por concorrentes, fornecedores e principalmente, clientes.

Las Casas (2006), corrobora com a opinião dos autores, ao mencionar que um dos principais objetivos do estudo de mercado consiste em determinar a atratividade que este oferece aos participantes atuais e potenciais. Para o autor, é necessário identificar os fatores-chave de sucesso que estão em surgimento, as tendências, as ameaças e oportunidades, assim como as incertezas estratégicas que podem colocar em risco o negócio.

No entendimento de Kotler e Keller (2006), a análise do mercado também deve apresentar dados referentes a tamanho, índice de crescimento e estrutura do mercado que a empresa atuará. Para Biagio e Batocchio (2005), o passo inicial envolve a coleta de informações, que poderá ser feito com auxílio da pesquisa em campo, entrevistas com outros empresários; consulta às entidades de classe vinculadas ao setor; consultas a governos estaduais, municipais e até mesmo federais; consulta a entidades especializadas em estatísticas que mantenham banco de dados com informações do mercado; ou consultas em publicações especializadas.

Cuidados especiais, de acordo com Las Casas (2006), devem ser tomados durante a análise das informações obtidas no mercado. Os dados devem ser avaliados com todo critério possível, procurando muitas vezes nas entrelinhas, o que determinada informação realmente significa. Segundo Kotler e Keller (2006), certas informações podem estar subentendidas em determinadas respostas obtidas do mercado, e somente uma análise minuciosa poderá desvendar o que na realidade a resposta quer dizer, qual será o melhor momento ou a melhor forma para usar a informação.

De acordo com Las Casas (2006), uma vez identificado o mercado geral, busca-se a definição do mercado alvo e essa definição é um dos principais problemas de todas as empresas. Na visão de Dornelas (2001), a probabilidade de sucesso de um empreendimento

que não tenha um segmento de mercado claramente definido é íntima, pois quanto melhor o empreendedor conseguir definir seu público, mas apto estará a lhe oferecer um produto que esse realmente queira.

### 2.2.1 Segmentação do Mercado

A concorrência acirrada e o aumento do número de consumidores, cada vez mais exigentes tornaram, a segmentação dos mercados uma necessidade. “Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos e diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 236).

A empresa, ainda conforme preceitua Kotler e Keller (2006), precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia. Essas decisões requerem um profundo entendimento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica.

Para Schiffman e Kanuk (2000, p.31), “a segmentação pode ser definida como um processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades comuns às quais se deve dirigir um composto de marketing”. De acordo com Biagio e Batocchio (2005), o segmento-alvo deve ser definido a partir das características do produto, do perfil do consumidor e de outros fatores que afetam de maneira direta o consumo do produto. Para Aaker (1998), o mercado-alvo não é aquele que a empresa gostaria que fosse, mas aquele com potencial de consumo do produto ou serviço.

Las Casas (2006), menciona que quanto mais segmentado for o mercado, menores serão os grupos de consumidores. Kotler e Keller (2006), complementam a opinião do autor ao mencionarem que quanto mais concorrido for o mercado, mais segmentado ele será, devido ao fato de as empresas se esforçarem em atender mercados específicos ainda não atingidos ou pouco atingidos.

O mercado, na visão de Schiffman e Kanuk (2000), quando oferece uma série de opções de produtos ou serviços para atender os interesses diversos de consumo, através da segmentação, enaltece a felicidade e qualidade de vida do consumidor. Já para as empresas, a segmentação, permite um melhor posicionamento do produto e uma estratégia mais eficaz de comunicação. Portanto, ainda segundo os autores, o mercado segmentado é uma força positiva tanto para os consumidores quanto para as empresas.

Dois grupos gerais de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores, conforme preceituam Biagio e Batocchio (2005). O primeiro seria através da observação de características geográficas, demográficas e psicográficas das pessoas. Já o segundo grupo, tenta identificar segmentos através da observação de questões comportamentais, ou seja, como são as respostas dos consumidores aos benefícios procurados.

Na opinião de Kotler e Keller (2006), o segmento de mercado deve atender favoravelmente a cinco critérios: ser mensurável, ou seja, o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração; ser substancial, de forma que os segmentos sejam grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos; ser diferenciável, com intuito de responder de maneira diferente a cada elemento do mix de marketing, e por último, ser acessível.

Schiffman e Kanuk (2000), também mencionam a estabilidade como característica a ser atendida pelo segmento para ser um alvo eficaz. A maioria das empresas prefere dirigir-se a segmentos de consumidores que sejam relativamente estáveis em termos de fatores demográficos e psicológicos, e de necessidades que sejam passíveis de crescimento ao longo tempo. “As empresas preferem evitar segmentos volúveis que sejam imprevisíveis ao adotarem modismos” (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p. 51).

Na opinião de Richers e Lima (1991), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens como: domínio de tecnologia, capacidade de produzir bens preferidos por certas classes de compradores, maior proximidade ao consumidor final, possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos, disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços e, existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados.

### 2.2.2 Análise do Consumidor

As empresas precisam conhecer, melhor do que a concorrência, as necessidades de seus clientes. Pois, entender o consumidor ajuda a assegurar que o seu produto está sendo comercializado da maneira correta. Na visão de Kotler e Keller (2006), a análise dos clientes fornece subsídios para que novos produtos e serviços sejam lançados ou aprimorados, além de auxiliar na determinação dos preços e na elaboração de mensagens de marketing.

Segundo Aaker (1998), após a identificação do mercado-alvo, o passo seguinte é compreender as motivações que influenciam o cliente no seu comportamento de compra. Ou

seja, conhecer o que é importante para o cliente e a razão que o leva a comprar certos produtos e marcas. Entender as motivações ajudará a empresa entender as estratégias e indicar também possíveis vantagens competitivas.

As necessidades não-atendidas, de acordo com Las Casas (2006), representam oportunidades para as empresas aumentarem sua fatia no mercado ou conquistarem novos mercados. Podem também, no entendimento de Dranove e Marciano (2007), representarem ameaças para empresas estabelecidas, no sentido que podem ser uma alavanca que habilita os concorrentes a romperem com uma posição estabelecida.

O comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, na concepção de Kotler e Keller (2006), sendo o fator cultural o de maior influência. Os autores Schiffman e Kanuk (2000), também mencionam alguns aspectos que contribuem nas decisões do cliente como, a informação, a experiência, a credibilidade e a notabilidade do produto ou serviço.

Para conquistar o cliente é preciso ultrapassar as expectativas dele, ou seja, é necessário surpreendê-lo. Na opinião de Las Casas (2006), a satisfação ou insatisfação do consumidor em relação ao produto influenciará seu comportamento subsequente. Se o cliente ficar satisfeito, há mais probabilidade de que volte a comprar o produto. Além disso, o consumidor satisfeito tende a dizer coisas positivas sobre as marcas a outras pessoas.

### 2.2.3 Análise da Concorrência

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 336), “as empresas devem prestar a máxima atenção aos seus concorrentes”. Para o autor, os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor, principalmente em um cenário onde a concorrência a cada ano se acirra mais. Na visão de Dranove e Marciano (2007, p. 85), “a concorrência pode atormentar um setor como um câncer. Não detectado, pode intensificar e espalhar, ameaçando a sobrevivência de quase todos os concorrentes mais acirrados”.

Segundo Biagio e Batocchio (2005), para muitas empresas a identificação dos concorrentes parece ser uma tarefa relativamente fácil. Para os autores, consiste uma atividade simples somente quando se trata dos concorrentes diretos, pois a faixa de concorrentes potenciais e reais é muito mais ampla. Dranove e Marciano (2007), corroboram com a opinião dos autores, ao comentarem que a probabilidade de uma empresa receber ataques de



concorrentes emergentes, de concorrentes oriundos de outros mercados ou detentores de novas tecnologias, é maior do que a concorrência direta.

Afirmar que a empresa não possui concorrentes durante a elaboração de um plano de viabilidade ou de marketing, de acordo com Biagio e Batocchio (2005), indicará que o estudo de mercado não foi bem elaborado, pois todas as empresas enfrentam algum tipo de concorrência. Conforme conceitua Aaker (1998), a análise da concorrência deve concentra-se na identificação de ameaças, oportunidades, fraquezas e forças da concorrência.

Na opinião de Dranove e Marciano (2007), as empresas necessitam diagnosticar apropriadamente a natureza da rivalidade que estejam enfrentando e preparar uma resposta adequada. Além disso, a natureza não é igualmente terrível em todos os mercados; certamente a concorrência, enfrentada por uma empresa que é única no fornecimento de um produto não é a mesma enfrentada por organizações que possui um grande número de concorrentes.

A competitividade, por outro lado, possibilita o desempenho das empresas e o potencial criativo de seus gestores e de seus funcionários. O ambiente concorrencial, segundo Aaker (1998), estimula a inovação, a revisão dos processos, o aumento da produtividade, a modernização, a análise dos custos, a adoção de novos recursos e o desenvolvimento da qualidade. “A competição pode ser benigna quando as empresas são hábeis em capturar as fraquezas da rivalidade” (DRANOVE E MARCIANO, 2007, p. 85).

#### 2.2.4 Análise de Fornecedores

Selecionar os melhores fornecedores, a fim de obter garantias e compromisso mútuo no processo de aquisições, é um dos desafios das empresas. O conhecimento sobre os fornecedores e o relacionamento com os mesmos, conforme Viana (2004), são de suma importância para a eficiência do processo de compras. Para que este relacionamento alcance patamares elevados, é indispensável que os fornecedores “sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta” (DIAS, 2005, p. 285).

O mesmo, classifica em três tipos os fornecedores: os monopolistas, exclusivos dentro do mercado, sendo o volume de compras que determina o grau de atendimento e relacionamento com o cliente; os habituais, tidos como tradicionais, sempre são consultados numa coleta de preços, tendo uma linha de produtos bastante comercial; e por último os especiais, existem em ocasiões específicas, como na prestação de serviços, mão-de-obra e até mesmo na fabricação de produtos que requerem a existência de equipamentos especiais.

A empresa, segundo Viana (2004), não deve depender do fornecimento de apenas uma fonte. Para Dias (2005), o ideal é que a organização mantenha em seu cadastro um registro de no mínimo três fornecedores para cada tipo de material. Algumas vantagens são propiciadas às empresas ao adotarem esse critério, segundo Viana (2004), como por exemplo, a maior segurança na reposição do material e a maior liberdade de negociação.

Através do cadastro de fornecedores, a empresa irá selecionar suas fontes de fornecimentos e desta forma atender “às quatro condições básicas de uma boa compra: preço, prazo, qualidade e condições de pagamento” (Dias, 2005, p. 282). Viana (2004), apresenta pontos importantes na hora da elaboração do cadastro de fornecedores: registrar fornecedores cujos produtos e serviços sejam de interesse efetivo ou potencial da empresa e instigar o interesse do fornecedor em participar da atualização de metas da organização. “O Cadastro deve pautar sua atuação no sentido de não ficar saturado, mantendo uma quantidade equilibrada e suficiente de fornecedores” (VIANA, 2004, p. 191).

Segundo Dias (2005), uma excelente fonte de informação sobre a performance do fornecedor consiste no acompanhamento de suas entregas, tendo como finalidade o registro das compras, dos recebimentos, das devoluções, das alterações de preços e de condições de pagamento, dos cancelamentos e por fim, das alterações de prazos de entrega. Ainda na concepção do autor, as características de um bom fornecedor são: ser honesto e justo no seu relacionamento com os clientes; possuir know-how suficiente do produto; ter condições de satisfazer as especificações do comprador, nas quantidades desejadas e nos prazos necessários; ter sólida posição financeira; formar preço competitivo e; sentir constante necessidade de desenvolvimento de seus produtos.

No relacionamento do fornecedor e do comprador, as informações de ambas as partes devem circular abertamente a fim de evitar distorções, conforme prescreve Viana (2004). Para Dias (2005), um dos pontos importantes para a avaliação do grau de relacionamento entre empresa e fornecedor reside nas situações em que este oferece colaboração e ajudas excepcionais, esforçando-se para atender aos pedidos de compra do cliente. Essa avaliação deve ser feita com seriedade e levada em conta pela empresa na classificação de suas fontes de fornecimentos.

A garantia de uma programação para determinado período de fornecimento, também é citada por Dias (2005), como um dos elementos-chave do sucesso desse relacionamento. Se a empresa garante um volume sistemático de compra, o fornecedor poderá, a partir dessa segurança, fazer opções de investimento com maior tranquilidade, comprando equipamentos

que reduzirão seus custos, ou modificando seu processo. “O risco empresarial do fornecedor estará diretamente ligado ao da empresa-cliente, e as vantagens recíprocas serão imensas” (DIAS, 2005, p. 287).

#### 2.2.5 Mix de Marketing

Muito tem se falado sobre os famosos “4 P’s do marketing”, definidos por Mc Carthy na década de 60, produto, preço, distribuição e promoção. Na realidade, mais importante que a ênfase que se possa dar a cada um deles isoladamente, é a maneira como se combinam que vai garantir a maior ou menor eficácia da empresa em se manter no segmento de mercado, de acordo com Kotler e Keller (2006).

Nas visão de Biagio e Batochhio (2005), produtos são definidos em função de determinada clientela, como forma de suprir suas necessidades e satisfazer seus desejos. Essa adequação vai implicar em preço, tanto do ponto de vista do custo da adequação, quanto da caracterização do próprio produto via preço, auxiliando o seu posicionamento no mercado.

A estrutura de distribuição, na concepção de Dornelas (2001), vai depender também do tipo de cliente, ou seja, sua localização geográfica, seus hábitos de consumo e do preço praticado, comumente associado ao tipo do ponto de venda. A promoção e a publicidade vão divulgar um determinado tipo de produto, a um determinado preço, acessível aos consumidores de uma certa maneira ou em determinados pontos de vendas.

##### 2.2.5.1 Produto

Conhecer bem o produto é o primeiro passo de uma boa estratégia de vendas, afinal por melhor que seja a abordagem do vendedor, se este não conhecer bem o produto, não conseguirá convencer o cliente a efetuar a compra. Na percepção de Biagio e Batochhio (2005), entender o motivo pelo qual o produto é adquirido, pode ser o grande diferencial no momento de uma venda.

De um modo geral, segundo Kotler e Keller (2006), o consumidor está interessado em encontrar a mercadoria certa, com o melhor preço possível, na quantidade certa e com a qualidade adequada. Contudo, oferecer um grande número de produtos pode ser uma tarefa complicada do ponto de vista logístico e financeiro. Por isso, saber selecionar o melhor *mix* de

produtos a ser comercializado pode ser considerado um fator de concorrência que também pode contribuir para assegurar o êxito do negócio e se constituir num elemento-chave na batalha competitiva.

O sucesso de qualquer organização, na visão de Dornelas (2001), depende da adequação de seus produtos à satisfação das necessidades do mercado. Para o autor, é preciso que a organização saiba explorar cada fase do ciclo de vida do produto para que o mantenha ativo e rentável por muito tempo.

#### 2.2.5.2 Preço

O preço de um produto ou serviço representa a somatória de seus custos de produção e comercialização, acrescida da margem de lucro que se pretende auferir. Colocado dessa maneira, o conceito de preço parece restringir-se ao âmbito de finanças, às ciências de custeio e de lucratividade. Porém, o preço vem ser um importante elemento do mix de marketing, que obedece às leis do segmento de mercado. “Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 428).

A fase do ciclo de vida em que se encontra um determinado produto tem relação direta com seu preço. No lançamento do produto, dependendo da política adotada, o preço poderá atingir seu valor máximo ou não, na concepção de Dornelas (2001). O produto pode ser introduzido com um alto preço, visando alcançar num primeiro momento os consumidores que o desejam mais; e num segundo momento, através da redução do preço, atingir o restante do mercado. É comum essa estratégia no lançamento de produtos inovadores e que dependem de alta tecnologia, cujos custos são difíceis de serem mensurados.

Além da fase de ciclo de vida do produto, na visão de Dolabela (1999), a empresa deve levar em conta a capacidade de pagamento dos consumidores, a concorrência, os canais de distribuição, o posicionamento de sua marca, e as margens de contribuição e de lucro para cada produto. As organizações necessitam prestar atenção em estabelecer preços acessíveis e compatíveis com o grau de desejo de seu público, pois se os preços não forem adequados aos consumidores, as vendas não ocorrerão.

A concorrência, como já mencionado, é também fator determinante da política de preços, pois de nada adianta o empresário insistir em preços altos, se seus concorrentes



colocam no mesmo mercado produtos similares a preços significativamente mais baixos. Outro aspecto a ser analisado é a capacidade das empresas em impor preços ao mercado. Para tanto, é essencial avaliar em que tipo de mercado o seu produto está inserido, e assim, adotar estratégias oportunistas.

Por fim, faz-se necessário atentar para o sistema de distribuição praticado. Quando se vende através de representantes, o valor das comissões atribuídas aos mesmos deverá ser embutido no preço. Sendo assim, a escolha da melhor política de preços passa necessariamente pelas necessidades da empresa, e pelo tempo que a empresa conseguirá suportar a reação dos concorrentes quanto à estratégia adotada.

#### 2.2.5.3 Praça e Distribuição

Uma boa distribuição é fundamental para resultados positivos de venda, garantindo que o produto estará à disposição no momento que o consumidor resolver adquiri-lo. A empresa precisa ter definido de forma clara, de acordo com Biagio e Batochhio (2005), como levará seus produtos até o cliente. Para Dolabela (1999), a partir da análise feita dos hábitos do consumidor, da concorrência, da política da empresa e da definição do mercado-alvo, pode-se determinar a maneira pelo qual o produto será oferecido.

Dornelas (2001), cita sobre a necessidade das empresas conhecerem como seus clientes adquirem os produtos. O empreendedor pode até desenvolver uma estratégia de distribuição em múltiplos canais, mas se quiser atingir o crescimento terá, em algum momento, de identificar os canais mais apropriados. Entender o custo de chegar ao consumidor também é essencial para Kotler e Keller (2006). Os custos de distribuição quando bem estudados pode reduzir despesas com estoques e aumentar as margens de lucro da organização.

Usar ou não canais de distribuição é um dos pontos que tem gerado muitas dúvidas no meio empresarial, conforme Biagio e Batochhio (2005). Sabe-se que o uso do mesmo vai depender muito do tipo de empresa, como também do tipo de bem. Para esclarecer essas dúvidas, os autores comentam da necessidade de se pontuar as vantagens e desvantagens dos diversos tipos de canais, de forma que seja possível uma melhor visão do perfil das organizações que realmente precisam de um canal de distribuição para os seus produtos.

#### 2.2.5.4 Promoção

A empresa precisa despertar o desejo e demonstrar a capacidade que seus produtos ou serviços possuem em gerar satisfação, e serem mais vantajosos em relação a concorrência. Conforme preceituam Biagio e Batocchio (2005, p.147), a promoção é um “conjunto de ações que objetivam o consumidor a comprar mais rapidamente e em maior quantidade certos produtos”. Las Casas (2006), complementa os autores, ao mencionar que a promoção deve ser tão adequada ao cliente quanto o produto.

Para Kotler e Keller (2006), as formas promocionais de maior utilização são: propaganda, promoção de vendas, assessoria de imprensa, venda pessoal, relações públicas, mala-direta e comércio mercantil. De acordo com Dolabela (1999), as questões de custo-benefício não devem ser esquecidas na escolha do tipo promocional, e orçamentos cuidadosos devem ser elaborados, adequando os gastos com promoções à capacidade de pagamento e expectativa de retorno da empresa.

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p. 150), “um risco para todas as empresas é afirmar que seus produtos não precisam de nenhum incentivo à compra.” Para que uma pessoa decida comprar um produto, ela deve ter a imagem desse produto fixada em sua mente e, quanto mais lembrar-se do produto, mais fácil será sua decisão. Para o autor, não se formam hábitos senão com a presença na memória dos clientes. “A promoção não precisa ser cara, não precisa ser massificante, mas sim freqüente” (LAS CASAS, 2006, p. 75).

As promoções devem ser fáceis de serem aproveitadas pelos clientes, portanto brindes, degustações e amostras, são sempre bem-vindos. Dornelas (2001), também ressalta a preocupação que as empresas necessitam ter em relação à forma de como a mensagem promocional será criada. Para o autor, é aconselhável que as pequenas empresas procurem órgãos especializados como as agências de propaganda, associações comerciais e mídia de propaganda.

### 2.3 Aspectos Técnicos

A seguir serão apresentadas as teorias preconizadas pelos autores, sobre os aspectos técnicos que envolvem um projeto de viabilidade.

### 2.3.1 Localização

A localização do empreendimento assume especial importância dependendo do ramo da atividade, das fontes de fornecimento de materiais, da disponibilidade de mão-de-obra, das condições geográficas e atmosféricas da região, da incidência de tributações, e da proximidade com clientes ou institutos de pesquisas científicas. Desta forma, segundo Biagio e Batocchio (2005), é necessário descrever as razões pela qual a empresa optará por uma local específico.

“O problema de encontrar a localização ótima corresponde, em termos de empresa, a achar a localização que dê o maior lucro possível para a empresa num prazo de tempo compatível com a vida útil do empreendimento” (Woiler e Mathias, 2008, p. 125). Ainda na visão dos autores, a organização deve procurar o local que dê a maior relação custo/benefício.

Segundo Las Casas (2006), a localização pode estar pautada no tipo de negócio. Se for uma venda de varejo, atendendo à compra por impulso, é melhor que a localização esteja junto ao público consumidor. Já uma fábrica, não existe a necessidade de ser localizada no centro da cidade, e sim numa região que possa atender da melhor forma possível à estrutura de distribuição, fornecimento e armazenagem da empresa.

Woiler e Mathias (2008), comentam que, ao longo do tempo, pode ser conveniente a organização expandir sua área, realocar a fábrica atual ou implantar outra. Para os autores, a avaliação do problema da localização assume um caráter de periodicidade associada às decisões de investimentos. Sendo assim, é necessário que a empresa antecipe as condições futuras que poderão influir na localização escolhida, de maneira que não prejudique o atendimento de uma possível demanda futura.

### 2.3.2 Tamanho

Dimensionar a capacidade de produção da empresa, ou seja, determinar o seu tamanho é de suma importância para a organização. A tecnologia de produção, a demanda total prevista, a viabilidade financeira, o tipo de mercado, a concorrência, e a localização da empresa “determinam conjuntamente um espaço de soluções viáveis para a decisão sobre o tamanho” (CLEMENTE, 1998, p. 105).

Na percepção de Buarque e Ochoa (1984), o conceito de capacidade de produção pode ser definido de duas formas principais: de um lado, o conceito técnico que identifica a *capacidade como o máximo de produção obtível por determinados equipamentos*; e de outro lado, o conceito econômico, em que a capacidade é definida como o nível de produção que reduz ao mínimo os custos unitários.

Woiler e Mathias (2008), corroboram com o conceito de Buarque e Ochoa (1984), e apontam outros critérios para medir o tamanho, menos precisos e mais compreensíveis, através dos seguintes indicadores: número de empregados, número de fusos, volume de faturamento, total de capital empregado, volume de matéria-prima consumida, valor total adicionado pela empresa, dentre outros.

O mercado, como já mencionado por Clemente (1998), consiste em outro elemento de relevância para determinação do tamanho. Dependendo da oferta, de acordo com Woiler e Mathias (2008), alguns processos só podem ser instalados a partir de determinados tamanhos mínimos, pois abaixo de certos níveis de produção, os custos podem ser tão elevados que a produção torna-se antieconômica.

Por fim, Woiler e Mathias (2008, p. 141), apresentam o conceito de tamanho ótimo, sendo “aquela escala de produção que conduz à maior razão benefícios/custos para o empresário ou para sociedade”. Na percepção de Clemente (2008), a expressão “tamanho conveniente” é mais apropriada, pois prevê uma variedade de considerações a que está sujeita a decisão sobre a escala do empreendimento.

## **2.4 Aspectos Administrativos**

Em qualquer segmento da vida, podemos encontrar o conceito de administração, desde as tarefas teoricamente mais simples, como planejamento de um orçamento familiar. Porém, nenhum conceito pode determinar exatamente o que é a administração, visto que sua definição é muito ampla e extremamente mutável. Stoner e Freeman (1999, p. 5), citam que a administração é “tantas coisas que nenhuma definição foi universalmente aceita. Além disso, as definições mudam à medida que mudam os ambientes das organizações”.

No entanto, há alguns conceitos tradicionais que são unânimes e podem razoavelmente exprimir o que significa a administração nos mundos do negócio. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 48), a administração é definida “como um conjunto de



princípios e normas que têm por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

Portanto, pode-se dizer que a essência do mundo corporativo é inerente a qualquer organização. Longenecker, Moore e Petty (1997), afirmam que tanto as pequenas quanto as grandes empresas necessitam de uma administração gerencial para dirigir e coordenar suas atividades. Caso o processo de direção e coordenação seja realizado de forma eficaz, provavelmente resultará em produtividade e lucratividade, não importando o tamanho da empresa. Se não for bem feito, o desaparecimento da organização é inevitável.

#### 2.4.1 Estrutura Organizacional

Pode-se dizer que uma das principais funções do administrador é organizar sua empresa, através de um processo de identificação e agrupamento do trabalho a ser realizado. Assim, conforme Lacombe e Heilborn (2003, p. 69), “organizar é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos”.

Desta maneira, é extremamente complicado planejar, coordenar e controlar, tanto uma grande como uma pequena empresa, sem que haja uma estrutura organizacional bem definida. E tal estrutura que permite projetar e organizar os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo de informações essenciais de uma instituição. De acordo com Stoner e Freeman (1999), é a estrutura organizacional que indica de que forma as atividades de uma organização serão divididas, organizadas e coordenadas.

A estrutura organizacional é imprescindível a qualquer empresa, em qualquer estágio. Assim sendo, Stoner e Freeman (1999), acreditam que são três, as etapas fundamentais no processo de organizar: divisão do trabalho, coordenação e departamentalização. A divisão do trabalho consiste em dividir uma tarefa complexa entre indivíduos, fazendo com que cada um faça uma atividade que não seja o todo. A coordenação, por sua vez, é desenvolver harmoniosamente as atividades destes indivíduos de uma maneira que o resultado seja otimizado.

A departamentalização é o processo de agrupar em departamentos as atividades organizacionais que tenham algum tipo de ligação. Destarte, Lacombe e Heilborn (2003), descrevem que existem várias maneiras de realizar este agrupamento e o critério mais

adequado vai depender da situação e da empresa. Como por exemplo, a departamentalização funcional que aglomera num mesmo setor as atividades de mesma especialidade.

Assim, a departamentalização funcional, por ser a forma mais básica e simples, é a mais utilizada pelas pequenas e médias empresas. Stoner e Freeman (1999, p. 232), citam que “é usada principalmente por menores empresas que oferecem uma linha de produtos limitada, porque torna mais eficiente o uso de recursos especializados”. Os autores mencionam, também, que esta departamentalização facilita a supervisão e a verificação de desempenho dos setores.

Sendo assim, existe uma tendência, atualmente, de horizontalização dos organogramas, ou seja, a diminuição de níveis hierárquicos, acarretando em uma maior velocidade na tomada de decisões. Isto é o que ocorre, geralmente, nas micros e pequenas empresas, em que o organograma é pouco vertical. Para Biagio e Bathoccio (2005), uma instituição com muitos níveis hierárquicos, evidencia ineficiência nas operações, pouca flexibilidade e lentidão na tomada de decisão.

#### 2.4.2 Gestão de Pessoas

Uma das maiores preocupações de uma empresa na administração moderna é com a gestão de Recursos Humanos, pois formar uma equipe talentosa e motivada é um trabalho árduo e longo. Além disso, é unânime que uma equipe como esta constitui em um importante ativo da instituição, cujo valor é imensurável. Portanto, Lacombe e Heilborn (2003), asseveram que a empresa é composta por pessoas e o que determina o seu sucesso não é a qualidade de seus maquinários ou sua estrutura organizacional, é sim a capacidade de sua equipe de trabalho.

As empresas, gradativamente estão percebendo a importância dos recursos humanos, há algum tempo atrás, dava-se muito mais valor à tecnologia, aos processos, às finanças, por exemplo, do que às pessoas. Diante deste panorama pode-se destacar que:

a sobrevivência e o progresso de uma empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização (ALLEN, 1958 apud LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 240).

Deste modo, as empresas que estão um passo à frente são aquelas que asseguram parte de seu orçamento para investimentos em recursos humanos, financiando programas de avaliação, treinamento e capacitação. De acordo com Stoner e Freeman (1999), o treinamento tem com função aprimorar a qualificação do pessoal para que eles possam desempenhar com maior eficácia, suas atuais funções.

Outro importante aspecto para gestão de recursos humanos, é o recrutamento. Segundo Stoner e Freeman (1999), a finalidade do recrutamento é buscar uma quantidade tal de candidatos qualificados, que seja suficiente para encontrar o ideal para o que a instituição procura. A maneira como este recrutamento será feito (de forma mais simples ou complexa), dependerá do nível de qualificação exigida para a atividade carente.

É necessário para a administração de uma empresa, verificar o quanto de retorno o funcionário está proporcionando, ou seja, se ele está produzindo o esperado, aquém do esperado ou até além do esperado. Assim como, para o subordinado, é importante saber se o seu trabalho está sendo aprovado pelos seus superiores.

Assim sendo, a avaliação é peça fundamental na gestão de recursos humanos, pois possibilita a todos os atores envolvidos verificar o desempenho do subordinado, fornecendo a estes o feedback necessário para aprimorar suas atividades. Assim, o administrador consegue visualizar os pontos falhos do empregado e possível necessidade de troca ou aquisição de pessoal.

## **2.5 Aspectos Jurídicos Legais**

Uma das grandes preocupações do empreendedor é com a regulamentação governamental específica que conforme Longnecker, Morre e Petty (1997), atingiu um patamar que se tornou um grande entrave às pequenas empresas. Assim, os autores afirmam que o empresário não necessita ser um advogado, todavia precisa ter algum conhecimento sobre essas regulamentações.

Toda a atividade empresarial é regida por uma legislação específica referente a tributações e obrigações. De acordo com Biagio e Bathoccio (2005), o tipo de forma jurídica (capital por cotas limitadas, sociedade anônima, sociedade civil, etc.) e o ramo de atividade da empresa são fundamentais no que diz respeito à tributação. Pois, esta incide diferenciadamente dependendo da constituição jurídica e do ramo de atividade, além de ser, também, influenciada pela legislação municipal, estadual e federal.

É no contrato social que a empresa descreverá como ela será constituída. Neste contrato será definida a participação societária, a forma jurídica e o ramo de atividade da empresa, assim como, seu nome fantasia e o capital social que será investido. Além disso, ele deverá ser cadastrado na Junta Comercial, adquirindo, assim, o seu CNPJ. Segundo Biagio e Batocchio (2005), a determinação do Capital Social é fundamental, já que se o valor for muito alto a Receita Federal solicitará justificativa sobre a origem do dinheiro, além de poder gerar tributações desnecessárias.

Para composição de uma empresa, é necessário que seja contratado um contador. Biagio e Batocchio (2005), citam que a procura deste profissional deve ser baseada na sua qualidade e não no custo. Isto, porque são muitas e variadas as tributações e um bom contador é capaz de diminuir estes custos. Da mesma maneira os autores afirmam que a contratação de um advogado especializado em tributação pode no futuro salvar gastos adicionais.

## **2.6 Aspectos Econômicos Financeiros**

A administração financeira está presente no dia a dia das pessoas e, principalmente, das empresas, sendo o seu entendimento de vital importância. Pode-se dizer que esta talvez seja o principal braço da gestão empresarial. É uma função essencial para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização, pois oferece o sustentáculo financeiro necessário para o pleno desempenho de sua atividade fim.

São as finanças que possibilitam que a empresa se desenvolva, pois são elas que propiciam o capital necessário para o seu funcionamento diário. Por esta razão, é que a administração financeira deve estar sempre interagindo com outros setores. Portanto, Gitman (2002), menciona que é papel do administrador financeiro disponibilizar estes recursos indispensáveis no momento certo e ao menor custo, sob pena de falência. Ainda para Gitman (2002), o administrador financeiro tem como função analisar os demonstrativos contábeis, desenvolver dados adicionais e tomar decisões, baseado em suas avaliações em relação aos riscos e retornos intrínsecos.

A função financeira tem como pressuposto básico maximizar os lucros da empresa, gerando um aumento da riqueza de seus acionistas. Esta busca obter capital para financiar suas operações, ao menor custo possível e reduzir suas despesas. Para atingir estes lucros, a gestão financeira depara-se com algumas questões que implicam em decidir qual a melhor maneira de obter os recursos financeiros necessários ou escolher entre uma gama de opções



qual é o investimento mais rentável para a empresa a curto e em longo prazo. São estas decisões que caracterizam a função financeira de uma empresa e, segundo Sanvicente (1987), elas pode ser divididas em três áreas:

- Decisão de Investimento;
- Decisão de Financiamento;
- Decisão Operacional.

Cada uma destas áreas de decisão possui elementos próprios importantes que devem ser, um a um, avaliados para a tomada de decisão. Estas áreas estão relacionadas entre si, porque a decisão de uma área afeta diretamente as outras. Estas decisões devem ser muito bem analisadas, pois um investimento alto pode dar resultados maravilhosos a longo prazo, mas podem inviabilizar as operações diárias e colocar em xeque o futuro da empresa. A figura 1 representa o relacionamento entre as Decisões:

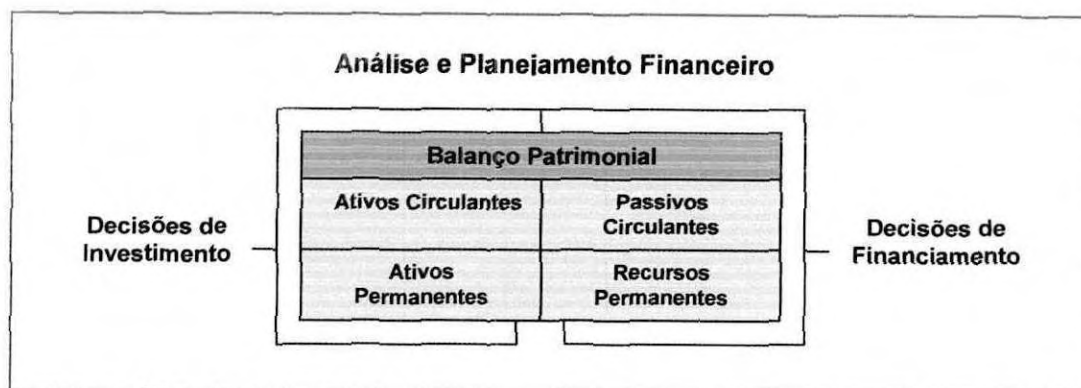


Figura 1: Atividades Financeiras

Fonte: Lawrence J. Gitman – Princípios da Administração Financeira

De acordo com Moritz, Bezerra e van Bellen (2000), é comum a todas as decisões o conceito de compensação econômica que é a análise da relação entre custos e benefícios econômicos com os riscos e retornos agregados. A seguir, conforme os autores estão apresentados os conceitos das áreas de decisões e seus requisitos:

### 2.6.1 Decisões de Investimentos

De acordo com Gitman (1997), as decisões de investimentos consiste em um conjunto de decisões embasadas em avaliações das alternativas de aplicação dos recursos financeiros, com o intuito de prover à empresa a estrutura ideal de ativos permanentes e



circulantes. Estas avaliações devem levar em conta uma série de postulados básicos que estão descritos a seguir:

a) *Liquidez X Rentabilidade* - A liquidez diz respeito à facilidade de transformar ativos em dinheiro, enquanto que a rentabilidade são as receitas auferidas futuramente com investimentos, hoje, realizados. Uma das grandes preocupações do administrador financeiro é equilibrar a capacidade de saldar seus compromissos a curto prazo e a capacidade de investimentos em outros ativos que garantam à empresa lucros futuros. Assim sendo, há a necessidade de estabelecer-se uma equidade satisfatória que possibilite à organização manter em caixa, recursos suficientes para o pleno desenvolvimento de suas atividades corriqueiras e que proporcione os recursos indispensáveis para realizar investimentos que possam gerar um aumento na taxa de retorno de seus acionistas.

b) *Administração do capital de giro (Ativo circulante)* - O ativo circulante tem papel de destaque no desempenho operacional de uma empresa. A relevância dele é tão significativa que sua má gestão, pode causar a insolvência da organização. Como já foi dito, anteriormente, é o que permite à empresa sustentar sua liquidez. Segundo Sanvicente (1987), compreende os ativos mantidos nas contas Disponibilidades, Investimentos Temporários, Contas a Receber e Estoques. Ativo circulante representa o Capital de Giro Bruto, já o Capital de Giro Líquido constitui a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Os ativos circulantes possuem a capacidade de rapidamente converter-se em moeda, porém esta transformação tem um prazo e segue um ciclo chamado *ciclo de caixa*, que é o período exigido para transformar a aplicação de dinheiro na compra de matéria-prima até a venda do produto acabado em uma entrada de caixa, conforme exposto na figura 2 a seguir:

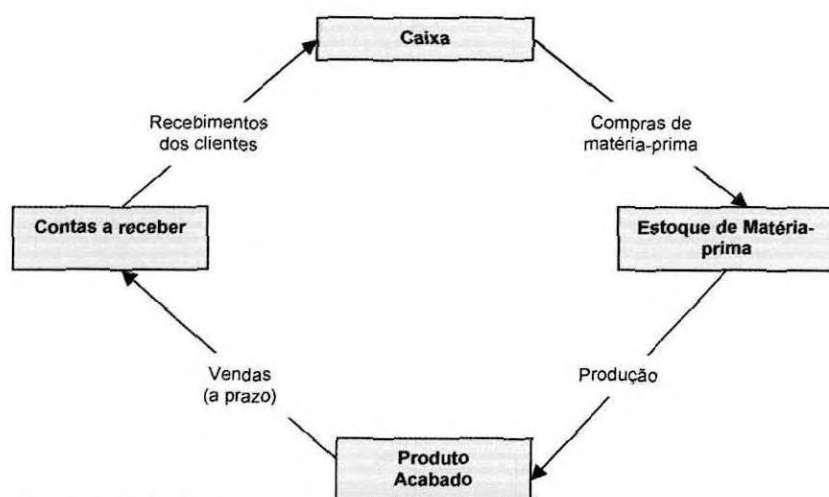


Figura 2: Ciclo de Caixa

Fonte: Antonio Z. Sanvicente – Administração Financeira

### 2.6.2 Decisões de Financiamento

Essas decisões, segundo Moritz, Bezerra e van Bellen (2000), estão relacionadas ao passivo patrimonial, são elas que irão definir de onde a empresa vai obter os recursos indispensáveis para o seu funcionamento. Assim sendo, ela procura alcançar uma estrutura ideal em termos de passivo que proporcione à administração os recursos monetários exigidos para investimentos e seguem principalmente os seguintes postulados.

a) *Estrutura Financeira ou Nível de Endividamento* - Consiste em planejar da melhor maneira possível a estrutura de composição do passivo da empresa, utilizando-se de recursos próprios (incorporação de recursos dos sócios – Patrimônio Líquido) e de capital de terceiros a curto prazo (Passivo Circulante) ou a longo prazo (Passivo exigível a longo prazo).

b) *Estrutura de Capital* – São as fontes constantes de recursos monetários que financiam as operações financeiras da empresa, principalmente aquelas relacionadas ao ativo realizável a longo prazo e ao ativo permanente. Estes recursos, normalmente, incorrem sobre o passivo exigível a longo prazo ou ao patrimônio líquido.

c) *Custo de Capital* – O custo de capital pode ser definido como o valor pago pelos recursos adquiridos de suas fontes de capital. Eles podem ser divididos em: custo de capital próprio, que está relacionado ao patrimônio líquido e custo de capital de terceiros está vinculado com o passivo circulante e o passivo exigível a longo prazo. É importante a empresa busque uma estrutura de financiamento que diminua o custo médio de suas fontes de recursos, ou seja, ela deve procurar identificar quando é melhor investir com o uso de capital próprio, ou quando é mais vantajoso utilizar capital de terceiros.

### 2.6.3 Decisões Operacionais

As decisões operacionais têm como principal objetivo utilizar de maneira efetiva os recursos financeiros da empresa, dentro de uma política estratégica, que envolve selecionar mercados e determinar preços e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. E, portanto, uma decisão que inclui custos (fixos e variáveis), preços, volumes e lucro.

Esta decisão está ligada, igualmente, a política de distribuição de lucros, que se caracteriza pela opção entre reter e reinvestir ou distribuir o lucro líquido obtido pela empresa em suas operações, ou seja, qual será a destinação a ser dada aos lucros. A empresa deve

possuir uma política otimizada de distribuição de lucros que considere a remuneração de seus acionistas, ao mesmo tempo que resguarde a liquidez da empresa. Assim sendo, a política ótima de dividendos é aquela que alcança a melhor decisão possível entre reaplicar e distribuir os lucros.

Por isso, como já citado, é de fundamental importância que estas decisões estejam em conformidade entre si, pois uma decisão investimento é refletida na política de financiamento e de distribuição dos lucros e vice versa.

#### 2.6.3.1 Receitas

Segundo Biagio e Battocchio (2005), a receita é todo o faturamento de um período de apuração, assim sendo toda venda resultará em uma receita. Esta receita é calculada através do preço de venda do produto, que no caso de um novo empreendimento pode-se utilizar os preços dos concorrentes, os preços indicados pelos produtores e a percepção de valor por parte do consumidor.

Corroborando com os autores Woiler e Mathias (2008), a previsão de receita é calculada utilizando-se uma pesquisa de mercado para identificar a demanda existente. Desta forma, a análise mercadológica é fundamental na definição de preços e na estimação de vendas.

#### 2.6.3.2 Custos

De acordo com Martins (2003), o custo é um gasto que só passa a ser considerado custo no momento em que são utilizados os fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. Por exemplo, a matéria-prima adquirida, foi, primeiramente, um investimento que se tornou um custo no instante de sua utilização na fabricação de um bem.

A administração de custos tem como finalidade controlar estes custos e transformá-los em um importante suporte para as tomadas de decisões, principalmente àquelas que se referem à formação do preço de venda de um produto ou serviço.

Para Woiler e Mathias (2008), os custos podem ser divididos em custos fixos e variáveis dependendo de sua utilização na produção. Ou seja, os custos fixos são aqueles que não são modificados conforme o volume da produção. Em contrapartida, os custos variáveis são aqueles atrelados à produção.

#### 2.6.3.3 Margem de Contribuição

Biagio e Bathoccio (2005), caracterizam a margem de contribuição como sendo o resultado obtido pela diferença entre a receita bruta e os custos, impostos e comissões inerentes à produção. Dolabella (1999), menciona que mede o grau em que este valor contribui para cobrir os custos fixos. De acordo com Martins (2003), a margem de contribuição pode ser calculada pela fórmula a seguir:

$$MC = \frac{\text{Preço de venda} - (\text{Custos Variáveis} + \text{Despesas Comerciais})}{\text{Preço de Venda}} \times 100$$

MC = Margem de Contribuição

Assim sendo, a margem de contribuição deve ser tal, que possibilite cobrir os custos fixos da empresa e ainda a permita auferir lucros.

#### 2.6.4 Ferramentas de Análise e projeções financeiras

A seguir, serão conceituadas algumas ferramentas fundamentais para análises e projeções financeiras, que são indispensáveis para a determinação da viabilidade de um projeto.

##### 2.6.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício

Segundo Gitman (2002), a demonstração do resultado resume ao setor financeiro financeiro os resultados das operações da empresa durante um determinado período. Enquanto

o balanço patrimonial, é como um retrato de um momento no tempo, a demonstração financeira cobre um período de tempo, geralmente um ano.

Esta demonstração possibilita ao administrador verificar se a organização teve lucro ou prejuízo no exercício do período analisado, através da diferença entre receitas e despesas operacionais e financeiras. A seguir, está exposta a estrutura de uma demonstração do resultado do exercício.

Receita com vendas
(-) Deduções sobre vendas e serviços (SIMPLES/ ICMS/ ISS, etc)
<b>Receita líquida</b>
(-) Custo dos produtos vendidos
<b>= Lucro Bruto</b>
(-) Despesas operacionais
(-) Despesas de vendas
(-) Despesas gerais e administrativas
(-) Despesas de depreciação
<b>= Lucro operacional</b>
(-) Despesas financeiras
<b>= Lucro líquido antes do imposto de renda</b>
(-) imposto (alíquota X%)
<b>= Lucro líquido (lucro retido + dividendos)</b>

Quadro 1: Demonstração do Resultado do Exercício ( Regime Tributário Simples Nacional)

Fonte: Quadro disponível em: < [www.asscontabilidade.com.br](http://www.asscontabilidade.com.br) > acessado em 04/06/2008

Pode-se afirmar que a Demonstração do Resultado do Exercício possui como finalidade, informar a seus acionistas o resultado das operações em um determinado período, oferecer informações para avaliação de rentabilidade de seus investimentos e proporcionar informações para análise da política de negócios vigente, servindo com base para sua alteração, caso seja necessária.

#### 2.6.4.2 Fluxo de Caixa

Segundo Assaf Neto e Silva (1997), o fluxo de caixa é o instrumento que demonstra os ingressos e as saídas financeiras, em um determinado período de tempo, dentro de uma empresa. O fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável, porque através dele será possível



diagnosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, podendo assim, aplicar medidas para solução destas situações.

Assim sendo, através da verificação das movimentações de caixa (entradas e saídas), é permitido ao administrador financeiro determinar se haverá insuficiência de caixa, permitindo a rápida correção. Permite, igualmente, visualizar o volume de recursos disponíveis em determinado período específico e possibilita planejar gastos em função das disponibilidades.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o fluxo de caixa não pode ser considerado como a mesma coisa do capital de giro líquido, pois uma movimentação de caixa não significa uma mudança no capital de giro líquido. Por exemplo, um aumento de estoque demanda uma diminuição de caixa, mas como ambos encontram-se em contas do ativo circulante, não há alteração do capital de giro líquido.

Gitman (2002), afirma que o fluxo de caixa operacional é obtido ao somar-se os lucros líquidos após os impostos mais as despesas não desembolsáveis do período em análise.

#### 2.6.4.3 Depreciação

A depreciação é o valor referente à deterioração no decorrer do tempo em função do uso, do desgaste natural e obsolescência das máquinas, equipamentos e instalações. De acordo com Biagio e Bathoccio (2005, p. 212), “a depreciação significa que a empresa assume um determinado valor de perda pelo desgaste natural dos recursos utilizados, ao longo de um período de tempo”. A legislação tributária vigente pré-determina este valor de desvalorização, conforme a vida útil e a durabilidade destes recursos.

Wolter e Mathias (2008), mencionam que a depreciação, que é custo fictício já que não há desembolso financeiro, é importante objeto de análise econômica, pois a legislação permite que este custo seja abatido do imposto de renda.

#### 2.6.4.4 Ponto de Equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio é definido por Weston e Brigham (2000, p. 345), como sendo “um método para determinar o ponto em que as vendas vão apenas cobrir os

custos” . Isto quer dizer, é o ponto limite que a empresa pode trabalhar sem incorrer em prejuízo. Portanto, acima deste ponto a empresa estará operando com lucro, abaixo em prejuízo.

Weston e Brigham (2000), afirmam que o ponto de equilíbrio pode ser encontrado pela fórmula que se segue:

$$Q = \frac{F}{P-V}$$

Onde:

F = Custos Fixos

Q = Ponto de Equilíbrio

P = Preço por Unidade

Dolabella (1999), ensina que há outra maneira de calcular o ponto de equilíbrio, utilizando a margem de contribuição, esta fórmula é a seguinte:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Destarte, Gítman (2002), afirma que a empresa deve operar muito acima do ponto de equilíbrio, podendo além de cobrir os custos operacionais, cobrir seus custos financeiros.

#### 2.6.4.5 Análise de Sensibilidade

Sabe-se que, apesar de todos os estudos realizados para elaboração de um negócio, é muito difícil que aquilo que foi projetado seja inteiramente concretizado, devido às constantes mudanças em que a empresa está envolvida.

A análise de sensibilidade é uma ferramenta que possibilita dimensionar o risco através da mudança de uma das variáveis que influenciam os resultados de um projeto. Desta forma, Weston e Brigham (2000) afirmam que é uma técnica de medição de risco em que são modificadas as variáveis-chaves, permitindo estimar os resultados finais.

#### 2.6.4.6 Análise de Cenários

A análise de Cenários, de acordo com Gitman (2002), permite à administração financeira analisar o risco, alterando duas das variáveis inerentes ao projeto. Para legitimar esta afirmação, Weston e Brigham (2000, p. 582) citam que “é uma técnica de análise de risco em que as séries de circunstâncias financeiras boas e ruins são comparadas a uma situação mais provável, ou caso básico”.

Desta forma, Weston e Brigham (2000), ainda alegam que se deve mensurar um cenário pessimista, em que são estabelecidos os piores valores, dentro de uma razoabilidade, às duas variáveis modificadas. Da mesma maneira em um cenário otimista é necessário instituir os melhores valores a estas variáveis.

#### 2.6.4.7 Período de Payback

O período de payback consiste em um método de determinação de retorno de investimento mais elementar. Ross, Westerfeld e Jaffe (2002), definem-o como sendo o tempo necessário para que se recupere o investimento realizado. Weston e Brigham (2000), reiteram isso, ao afirmar que payback é o período necessário para que as receitas líquidas de um projeto cubram o seu capital investido.

Portanto, o autor descreve a fórmula do payback como sendo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Fluxo de Caixa}}$$

Este método é uma medida que simplesmente mede o tempo necessário para que o valor total das receitas líquidas recuperem o investido e não considera as mudanças econômicas e de valor da moeda neste período. Assim sendo, Gitman (2000) afirma que esta técnica é ultrapassada já que não possibilita mencionar efetivamente se o período de recuperação é aquele calculado.

#### 2.6.4.8 Valor Presente Líquido (VLP)

Ao contrário do período de payback, este método é mais sofisticado por considerar a perda de valor do dinheiro no tempo. Segundo Woiler e Mathias (2008, p. 175), “sendo admitida determinada taxa de juros (também chamada taxa de desconto), o valor atual de líquido pode ser definido como sendo a soma algébrica dos saldos do fluxo de caixa descontados àquela taxa para determinada data”.

Desta maneira, o valor presente líquido é calculado de acordo com Weston e Brigham (2000), utilizando-se o valor presente do fluxo de caixa de cada período, descontando-se o custo de capital do projeto, e somando-se, assim, os fluxos de caixa de cada período.

Para os autores, pode-se calcular o valor presente líquido através da seguinte fórmula:

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

n = duração do projeto

t = quantidade de tempo que o dinheiro foi investido

i = taxa de juros (desconto)

FC = fluxo de caixa

Assim sendo, é uma ótima ferramenta para determinar no presente momento o quanto de caixa a empresa irá gerar e se irá ser o suficiente para que o projeto possa cobrir o custo de capital investido pela empresa. Para Woiler e Mathias (2008), se este valor presente líquido realmente cobrir o capital, o projeto deve ser aceito pois ele possui potencial, caso contrário deve ser rejeitado.

#### 2.6.4.9 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Pode-se definir a TIR, segundo Woiler e Mathias (2008), como sendo a taxa de desconto que equivale o valor atual líquido de investimento.

Ainda para os autores, da mesma forma que o VPL, quando a taxa de retorno for maior que o custo de capital aceita-se o projeto, em contrapartida se for menor recusa-se.

De acordo com Moritz, Bezerra e van Bellen (2000), sua formula é definida pela divisão do lucro líquido disponível pelos ativos totais médios e está descrita a seguir:

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

Onde:

$F_t$  = Fluxo de caixa total

TIR = taxa interna de retorno

t = número de períodos em análise

Assim sendo, ainda para os autores, este retorno encontrado, por meio da fórmula, deve ser objeto de comparação com os custos de capital e se for maior que a taxa destes custos, o investimento é rentável.



### 3. METODOLOGIA

Na elaboração de um projeto de pesquisa, como este de conclusão do curso, a determinação da metodologia a ser utilizada é uma das principais etapas. Mattar (1993, p.75), afirma que “diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise, de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa”.

#### 3.1 Natureza e tipo de pesquisa

A pesquisa é caracterizada por Cervo, Bervian e da Silva (1996, p.44), sendo “uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”. O autor afirma, ainda, que a pesquisa parte de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. De acordo com Oliveira (2001, p.118), “para àqueles que se submetem a pesquisar, há a necessidade de utilizar-se de uma série de conhecimentos teóricos e práticos além de conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Assim sendo, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo exploratório, pois de acordo com Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 22), “estudos exploratórios enfatizam a descoberta de idéias e discernimentos”.

Portanto, para o presente trabalho a pesquisa exploratória é fundamental, já que, por se tratar de um projeto de viabilidade de um novo negócio no ramo ortodôntico, ele foi muito pouco explorado. De acordo com Mattar (1993), ela é ferramenta necessária para facilitar a formulação de hipóteses precisas, quando não se tem conhecimento suficiente sobre o assunto a ser pesquisado.

Este estudo possui também caráter descritivo, pois de acordo com Cervo, Bevia e da Silva (1996, p. 49), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Desta forma, ainda para estes autores, este tipo de pesquisa busca revelar, com a máxima exatidão possível, a frequência com que estes fatos ou fenômenos ocorrem, assim como suas características ou comportamentos. Segundo Mattar

(1993), a realização desta, exige que se saiba exatamente o que se pretende medir, como será feita a medição, aonde e o seu propósito.

Assim sendo, foi realizada uma pesquisa mercadológica com o intuito de identificar a ocorrência dos fenômenos e fatos, imprescindíveis para o alcance dos objetivos estabelecidos para o trabalho, utilizando-se para tanto, opiniões dadas pelos indivíduos que participaram da população pesquisada.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a referida pesquisa pode ser considerada como quantitativa, pois de acordo com Mattar (1993, p. 77), “esta pesquisa procura medir o grau que algo está presente”. Ela quantifica as informações colhidas, através de opiniões e dados de uma parcela de determinada população. Ainda para Mattar (1993), os dados da pesquisa são obtidos por meio de um grande número de respondentes sendo submetidas a análises estatísticas.

Em contrapartida, a pesquisa, também, caracteriza-se por ter uma abordagem qualitativa. Segundo Oliveira (2001, p.117):

as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Assim sendo, pode ser considerada qualitativa uma vez que obteve a opinião dos pesquisados em relação à concorrência, aos produtos e as satisfações atendidas e não atendidas pelo mercado de produtos ortodônticos. Para corroborar, Zanella (2006) afirma, que este método tem como preocupação entender a visão dos pesquisados sobre os pertinentes a pesquisa.

### **3.2 Delimitação do universo de pesquisa**

Mattar (1993), salienta que quando a população a ser estudada é pequena, o pesquisador deve procurar pesquisar todos os seus elementos. Desta maneira, buscou-se atingir esta totalidade, já que a população que foi explorada neste trabalho é constituída por 248 ortodontistas entre pós-graduados e profissionais em formação, todos em atividade na região da grande Florianópolis, sendo assim caracterizada como uma população pequena. Desta população, foi possível colher as informações necessárias de um total de 84 elementos.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

Para Marconi e Lakatos (1999, p. 34), “a coletas dos dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Para aprofundar o conhecimento em relação ao tema de pesquisa, o presente estudo utilizou-se do levantamento bibliográfico como meio para a obtenção de dados. Segundo Mattar (1993), a pesquisa bibliográfica busca as informações sobre um determinado assunto através de trabalhos já realizados por outros. Portanto, os pesquisadores procuraram agregar, junto aos teóricos, conhecimentos indispensáveis à concepção do projeto.

Oliveira (2001), afirma que estas operações de coleta de dados necessitam ser precisamente planejadas e rigorosamente controladas para que no momento de sua aplicação sejam evitados defeitos, erros e vieses.

Concernente à pesquisa mercadológica, o questionário estruturado não disfarçado foi usado como o instrumento de coleta de dados. A pesquisa foi realizada entre os dias 21 e 27 de maio de 2008 em diversos consultórios ortodônticos da região da grande Florianópolis. O apêndice apresenta “A” apresenta o questionário que foi utilizado para a realização desta pesquisa.

Chizzotti (2006), define o questionário como sendo uma ferramenta constituída de questões pré-elaboradas, padronizadas e ordenadas em seqüência, que permite ao entrevistador recolher informações substanciais de entrevistados que sejam conhecedores do tema de pesquisa. Segundo Mattar (1993), este é importante instrumento para a obtenção de dados, pois garante que todos os questionados respondam sempre as mesmas perguntas em uma mesma ordem, sem que haja interação direta entre os interrogados.

Para a análise da concorrência, foi utilizada como método de coleta de dados a observação simples, que conforme Mattar (1993), consiste em registrar comportamentos, fatos e ações sem que se tenha qualquer tipo de comunicação com os entrevistados.

Nesta etapa, para obter dados junto aos funcionários e proprietários dos concorrentes empregou-se, também, a entrevista informal, que segundo Gil (1994), é importante nos estudos exploratórios em que o pesquisador necessite maiores informações sobre o objeto de pesquisa. Esta técnica foi aplicada, igualmente, na busca de informações acerca do mercado fornecedor.

Como forma de obtenção de informações sobre as especificações técnicas dos materiais ortodônticos, utilizou-se, da mesma forma, a entrevista informal com o futuro sócio,

Henrique Damian Rosário, especialista em ortodontia e mestre em materiais dentários. Empregou-se, outrossim, desta ferramenta, com alguns dos respondentes do questionário que se dispuseram a fornecer maiores informações sobre o tema objeto deste trabalho.

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

A análise e tratamento dos dados, para Marconi e Lakatos (1999, p. 37), “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Os autores afirmam ainda que “na análise, o pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise”.

Mattar (1993), afirma que o tratamento de dados permite ao pesquisador transformar os dados brutos coletados em informações, que possibilitarão realizar as análises importantes ao seguimento do projeto. Assim, os dados coletados através do questionário foram tabulados eletronicamente por meio de um software adequado, realizando-se gráficos e tabelas para maior entendimento. Utilizou-se o método descritivo para a análise que, segundo Mattar (1993), disponibiliza informações sumarizadas dos dados contidos na pesquisa.

As informações obtidas através das entrevistas informais e observações, foram fundamentais para identificar questões importantes, no que se refere aos aspectos mercadológicos e financeiros. Sendo assim, os dados adquiridos por meio destas, principalmente, sobre os consumidores, a concorrência e os fornecedores foram analisados, e juntamente com os dados da pesquisa, possibilitaram um estudo mais aprofundado sobre esses aspectos.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

No presente trabalho, não foi identificada nenhuma limitação com relação à natureza da pesquisa, determinação da amostra e pelo tratamento da análise dos dados.

Na coleta de dados, a limitação encontrada foi a dificuldade de atingir toda a população, em virtude que esta se encontrava distribuída em diversos e espaçados locais. Outro aspecto relevante, foi a dificuldade em agendar horário com os pesquisados para a aplicação do questionário, já que os profissionais estavam sempre ocupados. Também houve

pouco retorno dos ortodontistas que preferiram ficar com o questionário para entregá-lo respondido em um outro momento.

Outra limitação enfrentada, foi na coleta de informações financeiras da concorrência, uma vez que os proprietários e funcionários recusaram-se a tratar do assunto. Assim como, a respeito das informações estratégicas sobre o futuro da empresa.

Salienta-se que muito embora este estudo esteja inserido em um ambiente altamente dinâmico, não foi objeto de preocupação deste estudo, possíveis mudanças nos âmbitos de tecnologia, economia e legislação. Portanto, os resultados aqui apresentados terão validade apenas em caráter temporário.



## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentadas e avaliadas as informações referentes ao presente trabalho de conclusão de curso. Destarte, serão apresentadas as características do novo negócio, assim como a visão e missão deste empreendimento. Após esta etapa, serão explorados os aspectos mercadológicos, técnicos, jurídico-legais, administrativos e econômico-financeiros.

### **4.1 Caracterização do Novo Empreendimento**

O negócio em estudo visa criar uma empresa que ofereça produtos ortodônticos na grande Florianópolis. A idéia da realização do empreendimento partiu da percepção, por parte de um dos futuros sócios, especialista na área de ortodontia, da carência de oferta que atenda de forma satisfatória a demanda existente na região.

Sendo assim, o futuro negócio será de caráter familiar, uma vez que será formado por três irmãos, dois formandos no curso de administração de empresas e um especialista no ramo. O nome do empreendimento escolhido foi HR2 – Materiais Ortodônticos e estará localizado no centro de Florianópolis.

A nova loja será guiada pela missão e visão descritas a seguir, respectivamente:

a) Oferecer aos seus clientes, materiais ortodônticos com qualidade e variedade, buscando o crescimento e a credibilidade no mercado, baseada na ética e seriedade em suas relações com os consumidores, fornecedores e colaboradores.

b) Buscar excelência e ser referência no setor em que atua através da inovação e eficiência no atendimento aos seus clientes.

### **4.2 Aspectos Mercadológicos**

Por se tratar de um setor específico da odontologia, o mercado consumidor é extremamente segmentado e especializado. Sendo assim, o estudo aprofundado deste mercado é fundamental para a avaliação de um projeto de viabilidade, pois abastece os investidores de informações com relação às decisões de investimento.

Serão apresentados, a seguir, considerações acerca do mercado consumidor, concorrente e fornecedor, bem como do mix de marketing.

#### 4.2.1 Mercado Consumidor

Com o aumento da procura por serviços de ortodontia, o número de profissionais dessa área tende a crescer. De acordo com o Conselho Regional de Odontologia de Santa Catarina, existem 128 profissionais com pós-graduação em ortodontia, registrados na região da Grande Florianópolis. Além desses, irão formar nos próximos dois anos, mais 120 pós-graduados. Atualmente, existem quatro cursos especializantes na região, a saber: UFSC, ABO, SOEBRAS e THAMES.

Os cursos da UFSC e ABO já formaram mais de cinco turmas nos últimos dez anos, enquanto os cursos das SOEBRAS e THAMES, por atuarem há menos de três anos na região, estão formando suas primeiras turmas. Sendo assim, o mercado consumidor é composto de 248 profissionais, incluindo os estudantes que já adquirem os materiais.

O mercado, por ser constituído de um público conhecedor do produto vendido, pode ser considerado exigente. Diante disto, para atendê-lo é fundamental que a empresa tenha conhecimento das necessidades e desejos desse mercado. Para tal, a pesquisa foi utilizada com o intuito de auxiliar na busca de informações, e desta forma, satisfazer as necessidades desses futuros clientes.

#### 4.2.1.1 Resultados da Pesquisa do Mercado Consumidor

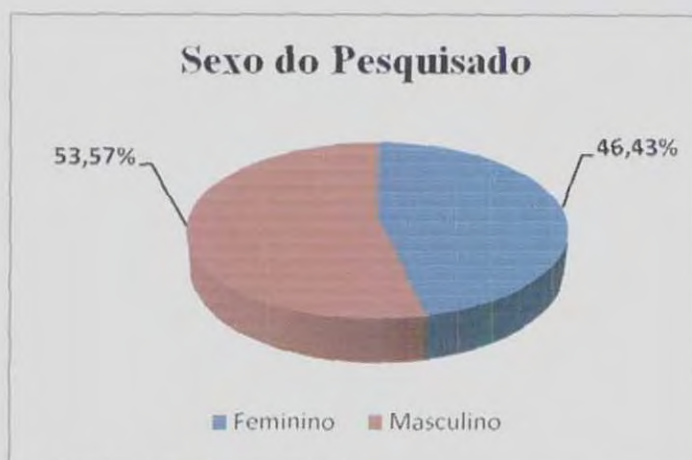
Abaixo, serão apresentadas, através de tabelas e gráficos, e posteriormente comentadas as informações e percepções obtidas sobre o mercado consumidor.

##### Questão 1: Qual seu sexo?

**Tabela 1** – Sexo dos pesquisados

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Feminino	39	46,43%
Masculino	45	53,57%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 1** – Sexo dos pesquisados

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Entre os consumidores pesquisados, 53,57% dos entrevistados são do sexo masculino, enquanto que 46,43% são do sexo feminino. Assim sendo, não há uma diferença muito significativa entre os sexos na população pesquisada.



## Questão 2: Qual sua faixa etária?

Tabela 2 – Faixa Etária do pesquisado

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
até 30 anos	26	30,95%
de 31 até 40 anos	36	42,86%
de 41 até 50 anos	15	17,86%
de 51 até 60 anos	5	5,95%
acima de 61 anos	2	2,38%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

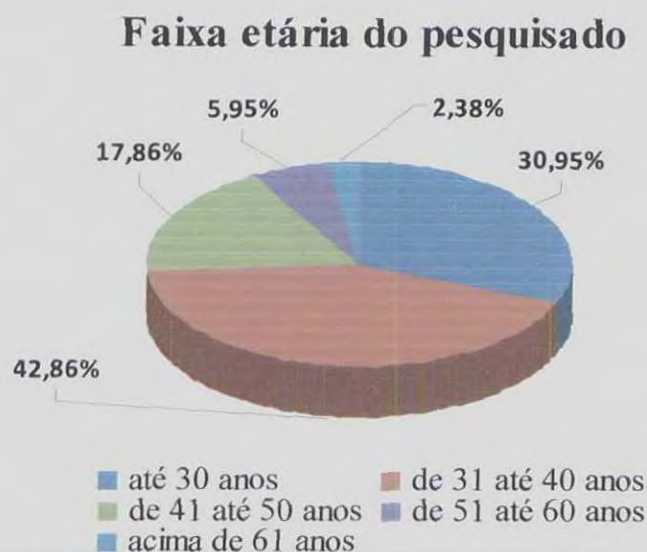


Gráfico 2 – Faixa etária dos pesquisados

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Dos consumidores pesquisados, 42,86% estão entre a faixa etária de 31 a 40 anos, 30,95% até 30 anos, 17,86% possuem de 41 a 50 anos, 5,95% enquadram-se na faixa de 51 a 60 anos e 2,38% possuem acima de 61 anos.

### Questão 3: Você possui Pós-graduação em Ortodontia?

Tabela 3 – Instrução do entrevistado

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Em curso	28	33,33%
Formado (a) até 5 anos	37	44,05%
Formado (a) entre 6 à 10 anos	13	15,48%
Formado (a) entre 11 à 15 anos	5	5,95%
Formado (a) acima de 15 anos	1	1,19%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

### Pós Graduação em Ortodontia

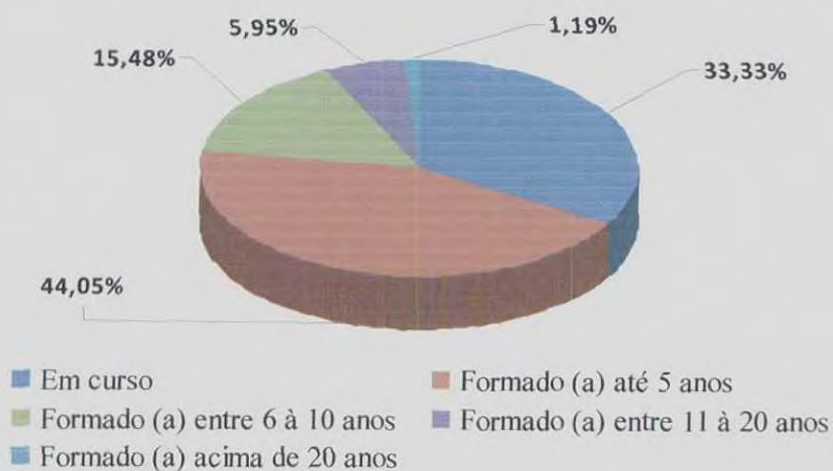


Gráfico 3 – Instrução do entrevistado

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** A pesquisa informou que 44,05% dos entrevistados estão formados em no máximo cinco anos. Em fase de formação, foram encontrados 33,33% da população pesquisada. Na faixa de 6 a 10 anos de formados, foram observados 15,48%, enquanto 5,95% encontram-se na faixa de 11 a 20 anos. Por fim, 1,19% estão formados acima de 20 anos.

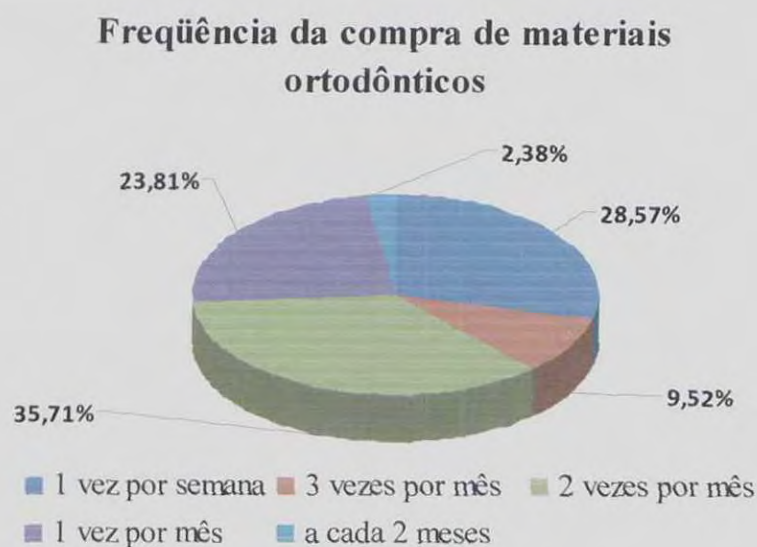


**Questão 4: Com que frequência você costuma comprar os materiais ortodônticos?**

**Tabela 4** – Frequência da compra de materiais ortodônticos

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
1 vez por semana	24	28,57%
3 vezes por mês	8	9,52%
2 vezes por mês	30	35,71%
1 vez por mês	20	23,81%
a cada 2 meses	2	2,38%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 4** – Frequência da compra de materiais ortodônticos

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** No que diz respeito à frequência com que os ortodontistas fazem suas compras, 35,71% afirmaram comprar duas vezes por mês. 28,57% disseram que compram uma vez por semana, enquanto, 23,81% afirmaram efetuar suas compras uma vez por mês. 9,52% dos pesquisados fazem suas compras três vezes por semana e, finalmente, 2,38% afirmam comprar apenas uma vez a cada dois meses.

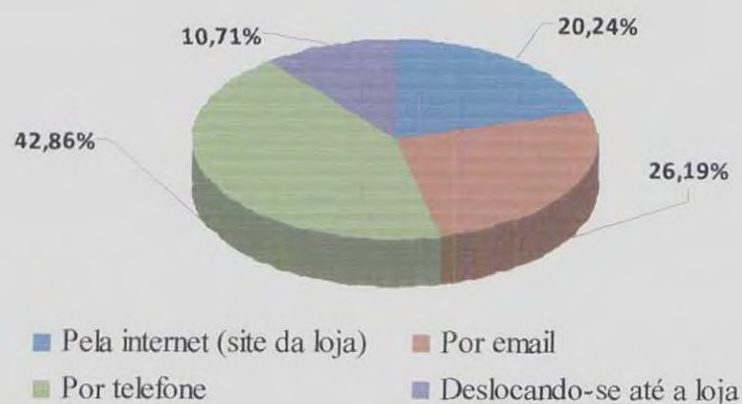
**Questão 5: De que forma você costuma comprar os materiais ortodônticos?**

**Tabela 5** – Forma que costuma comprar os materiais ortodônticos

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Pela internet (site da loja)	17	20,24%
Por email	22	26,19%
Por telefone	36	42,86%
Deslocando-se até a loja	9	10,71%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

**Forma na compra dos materiais  
ortodônticos**



**Gráfico 5** – Forma que costuma comprar os materiais ortodônticos

Fonte: Elaborado pelos autores

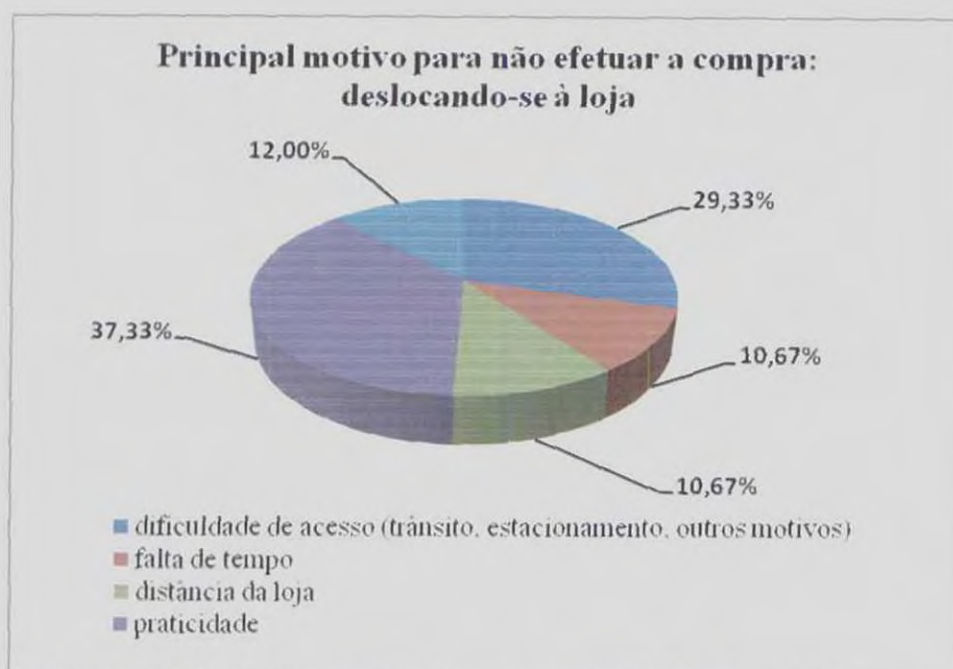
**Comentário:** Quanto à forma utilizada pelos entrevistados para efetuar suas compras, 42,86% as efetuam via telefone, 26,19% utilizam o email pra realizar suas compras, enquanto 20,24% disseram usar o site da loja. Por fim, apenas 10,71% deslocam-se até a loja para fazer as compras dos materiais ortodônticos.

**Questão 6: Qual o principal motivo que o leva a não efetuar a compra deslocando-se à loja?**

**Tabela 6 – Principal motivo para não efetuar a compra deslocando-se à loja**

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Dificuldade de acesso (trânsito, estacionamento, outros motivos)	22	29,33%
Falta de tempo	8	10,67%
Distância da loja	8	10,67%
Praticidade	28	37,33%
Dificuldade de encontrar materiais específicos na loja da região	9	12,00%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 6 – Principal motivo para não efetuar as compras deslocando-se à loja**

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Através da pesquisa, pode-se verificar que o principal motivo que leva o cliente a não efetuar a compra deslocando-se a loja é, para 37,33%, a praticidade. A dificuldade de acesso (trânsito, estacionamento, outros motivos), foi apontada por 29,33% dos entrevistados. 12,00% destacaram que não se deslocam à loja pela dificuldade de lá encontrar materiais específicos. Já a falta de tempo e a distância da loja, foram citados por 10,67% dos pesquisados como o principal motivo para não se deslocar à loja.



### Questão 7: Que dentária ortodôntica você costuma comprar?

Tabela 7 – Dentária ortodôntica que o pesquisado costuma comprar

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Dental Braz Aguiar	51	60,71%
Biodente	16	19,05%
Orthosiso	13	15,48%
Dentária Balen	4	4,76%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

#### Dentária ortodôntica que o pesquisado costuma comprar

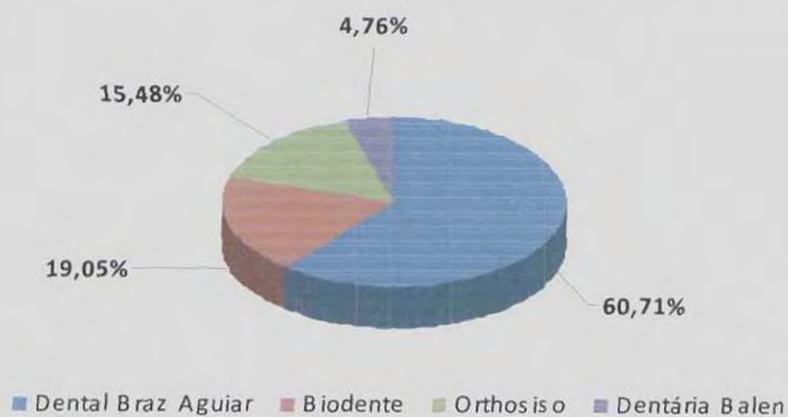


Gráfico 7 – Dentária ortodôntica que o pesquisado costuma comprar

Fonte: Elaborado pelos autores

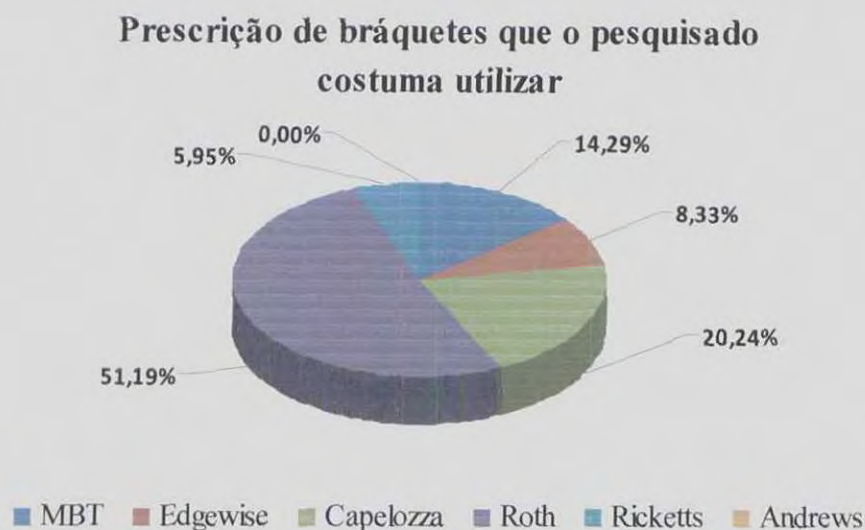
**Comentário:** De acordo com a pesquisa, 60,71% dos entrevistados costumam fazer suas compras na Dental Braz Aguiar, 19,05% costumam efetuar suas compras na Biodente, enquanto 15,48% costumam utilizar a Orthosiso. Por fim, 4,76% dos entrevistados costumam realizar suas compras na Dentária Balen.

### Questão 8: Que prescrição de bráquetes você costuma utilizar?

**Tabela 8** – Prescrição de bráquetes que o pesquisado costuma utilizar

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
MBT	12	14,29%
Edgewise	7	8,33%
Capellozza	17	20,24%
Roth	43	51,19%
Ricketts	5	5,95%
Andrews	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 8** – Prescrição de bráquetes que o pesquisado costuma utilizar

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Com relação à prescrição de bráquetes, 51,19% disseram utilizar a prescrição Roth, 20,24% afirmaram utilizar a prescrição Capellozza, enquanto que 14,29% preferem utilizar a prescrição MBT. Os que utilizam a prescrição Edgewise representam 8,33% enquanto os que utilizam a prescrição Ricketts representam 5,95%. Não houve nenhum entrevistado que mencionou utilizar a prescrição Andrews.



### Questão 9: De que fabricante você costuma comprar?

Tabela 9 – Fabricante de bráquetes que o entrevistado costuma comprar

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
MORELLI	31	36,90%
3M UNITEK	9	10,71%
ABZIL 3M	12	14,29%
ADITEK	24	28,57%
Outros	8	9,52%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

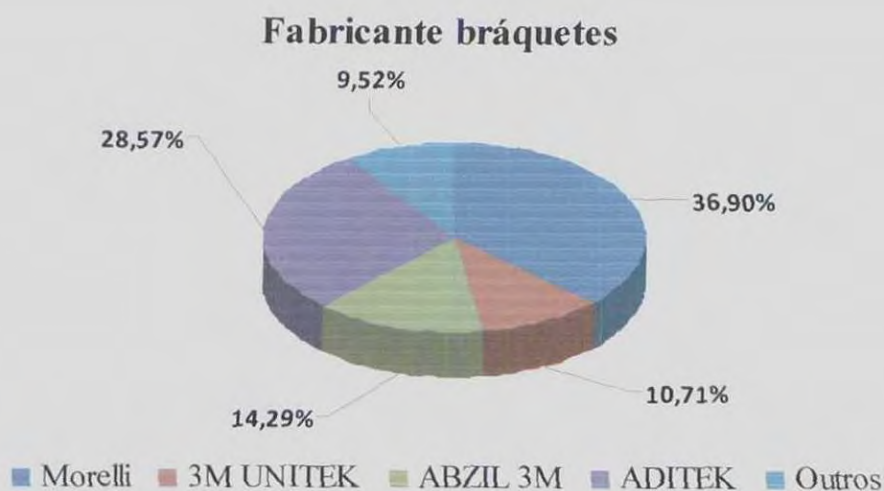


Gráfico 9 – Prescrição Fabricante de bráquetes que o entrevistado costuma comprar

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Concernente ao fabricante que o consumidor usualmente utiliza, 36,90% compram da marca Morelli, 28,57% afirmaram adquirir produtos Aditek, enquanto 14,29% utilizam a marca Abzil 3M. A marca 3M Unitek foi apontada por 10,71% dos entrevistados e por fim, 9,52% citaram efetuar as compras de outras marcas.

### Questão 10: Você costuma comprar em grandes quantidades?

Tabela 10 – Quantidade das compras

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Não, compro o necessário	32	38,10%
Sim, geralmente compro o necessário e mantenho um pequeno volume em estoque	44	52,38%
Sim, sempre compro em grandes volumes	8	9,52%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

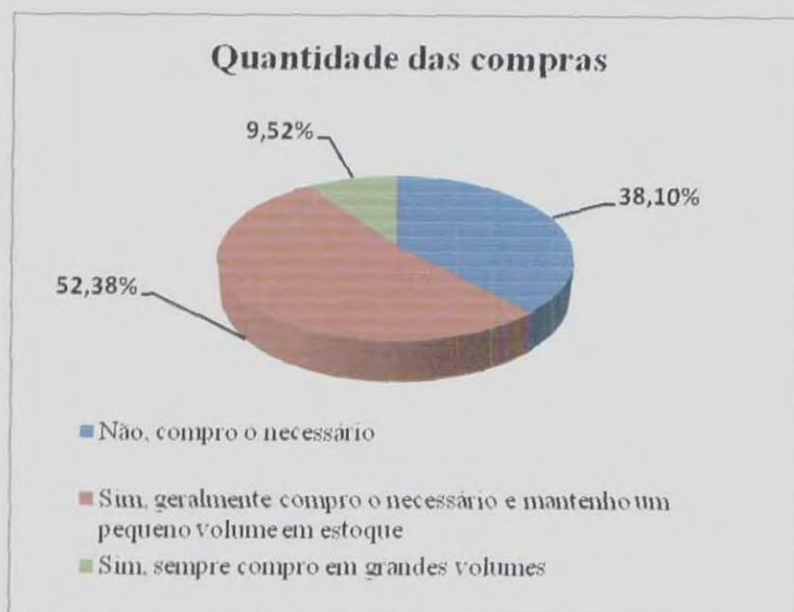


Gráfico 10 – Quantidade das compras

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** No que diz respeito ao volume de compras, 52,38% dos entrevistados afirmaram comprar o volume necessário e mais uma quantidade para manter um pequeno volume em estoque, 38,10% dos entrevistados disseram que compram o necessário, enquanto 9,52% disseram comprar em grandes volumes.

### Questão 11: Qual principal motivo leva você a comprar em grandes volumes?

Tabela 11 – Motivo que leva a comprar em grandes volumes

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Obter maiores descontos	9	17,31%
Diminuir a frequência das compras	12	23,08%
Dificuldade de encontrar materiais específicos	16	30,77%
Obter maiores prazos de pagamento	11	21,15%
Outros motivos	4	7,69%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

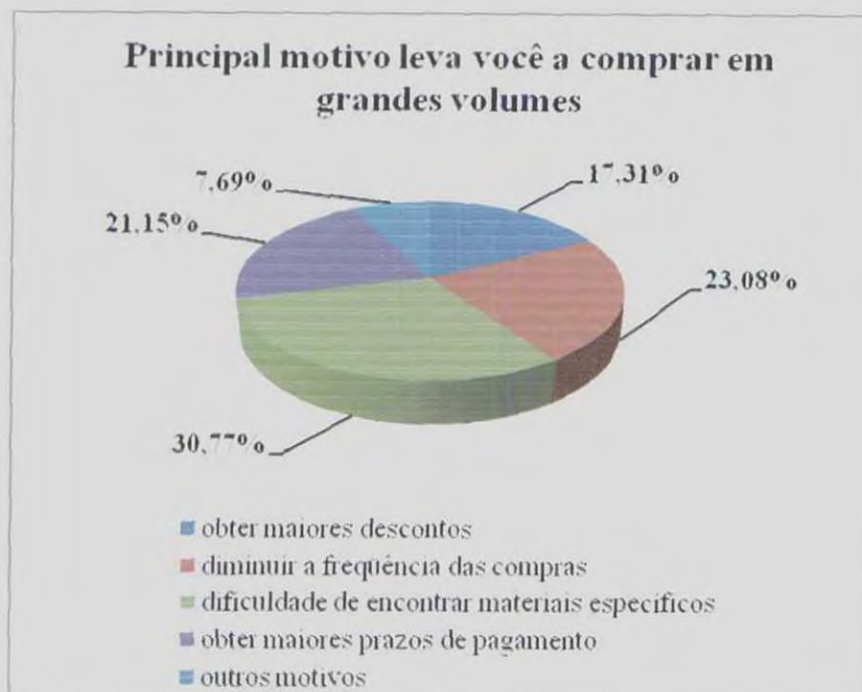


Gráfico 11 – Motivo que leva a comprar em grandes volumes

Fonte: Elaborado pelos autores

Comentário: Sobre o motivo que levam o cliente a comprar em grandes quantidades, 30,77% afirmaram a dificuldade de encontrar materiais específicos. A diminuição na frequência de compras foi apontada por 23,08% como principal motivo, enquanto 21,15% disseram comprar em grandes volumes para obter maiores prazos. 17,31% citaram como a maior razão, a obtenção de maiores descontos, e finalmente 7,69% levam em consideração outros motivos.

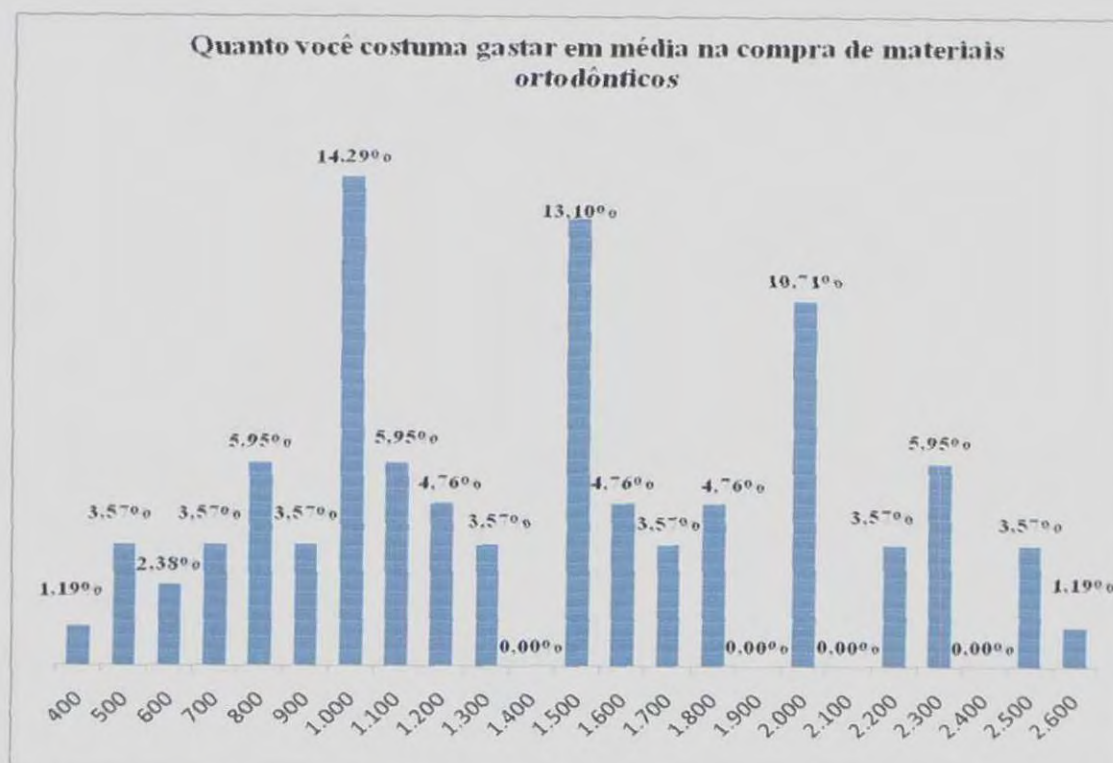


**Questão 12: Quanto você costuma gastar em média na compra de materiais ortodônticos ao mês? (Múltiplos de cem)**

**Tabela 12 – Gasto médio na compra de materiais ortodônticos**

<b>Itens</b>	<b>Freq. Absoluta</b>	<b>Freq. Relativa</b>
R\$ 400,00	1	1,19%
R\$ 500,00	3	3,57%
R\$ 600,00	2	2,38%
R\$ 700,00	3	3,57%
R\$ 800,00	5	5,95%
R\$ 900,00	3	3,57%
R\$ 1.000,00	12	14,29%
R\$ 1.100,00	5	5,95%
R\$ 1.200,00	4	4,76%
R\$ 1.300,00	3	3,57%
R\$ 1.400,00	0	0,00%
R\$ 1.500,00	11	13,10%
R\$ 1.600,00	4	4,76%
R\$ 1.700,00	3	3,57%
R\$ 1.800,00	4	4,76%
R\$ 1.900,00	0	0,00%
R\$ 2.000,00	9	10,71%
R\$ 2.100,00	0	0,00%
R\$ 2.200,00	3	3,57%
R\$ 2.300,00	5	5,95%
R\$ 2.400,00	0	0,00%
R\$ 2.500,00	3	3,57%
R\$ 2.600,00	1	1,19%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 12** – Gasto médio na compra de materiais ortodônticos

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** 14,29% dos entrevistados afirmaram consumir em torno de R\$ 1.000,00 por mês em materiais, enquanto 13,10, disseram gastar R\$ 1.500,00. 10,71% despendem R\$ 2.000,00 reais mensalmente. Assim, a média de consumo mensal do público consumidor pesquisado é de R\$ 1.400,00.

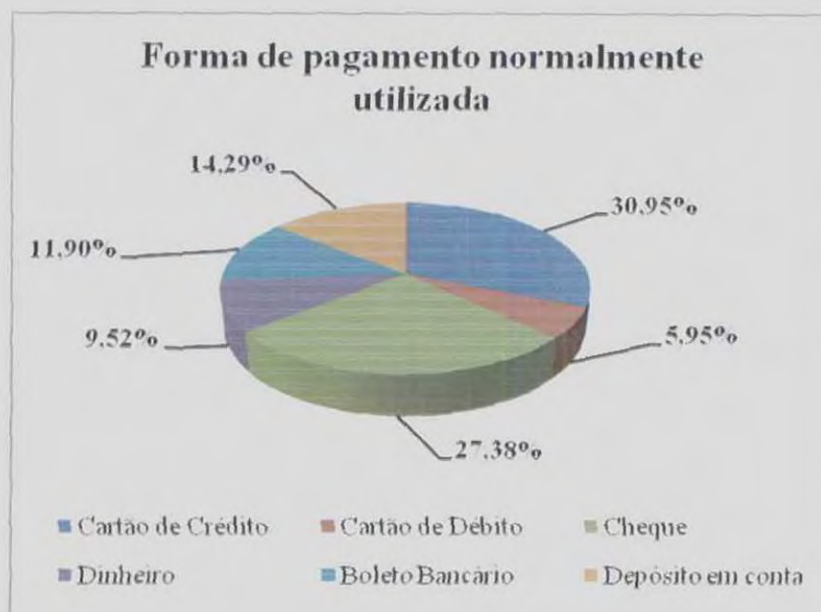


### Questão 13: Qual a forma de pagamento você normalmente utiliza?

**Tabela 13** – Forma de pagamento normalmente utilizada

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Cartão de Crédito	26	20,16%
Cartão de Débito	5	4,03%
Cheque	23	25,81%
Dinheiro	8	20,16%
Boleto Bancário	10	4,03%
Depósito em conta	12	25,81%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 13** – Forma de pagamento normalmente utilizada

Fonte: Elaborado pelos autores

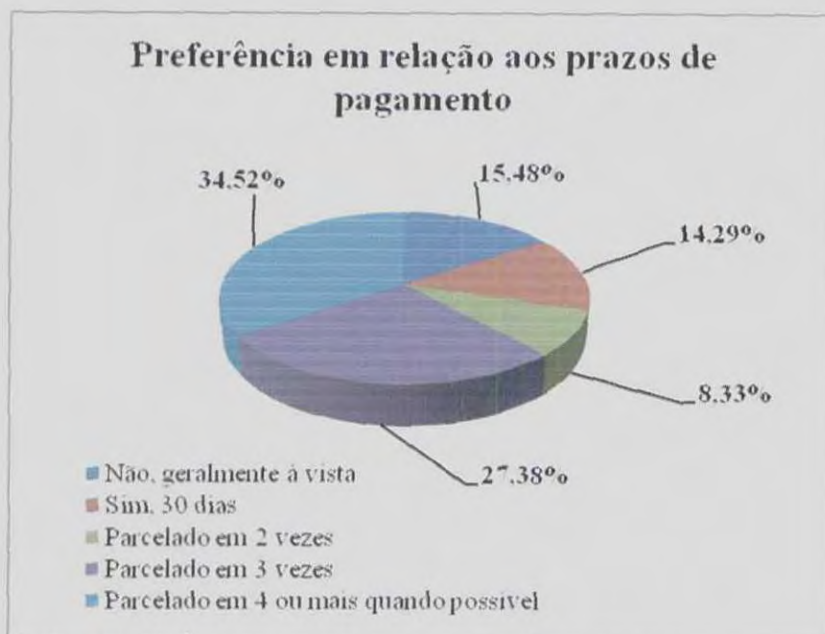
**Comentário:** Quanto à forma de pagamento, 30,95% citaram o cartão de crédito como meio mais utilizado. O cheque para 27,38% é a forma de pagamento mais utilizada, enquanto que 14,29% disseram ser o depósito em conta a forma preferida. Segundo 11,90% utilizam boleto bancário, já para 9,52% o dinheiro é o mais usado e por fim, 5,95% preferem cartão de débito.

### Questão 14: Você prefere prazos nos pagamentos?

**Tabela 14** – Preferência em relação aos prazos de pagamento

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Não, geralmente pago à vista	13	15,48%
Sim, 30 dias	12	14,29%
Parcelado em 2 vezes	7	8,33%
Parcelado em 3 vezes	23	27,38%
Parcelado em 4 ou mais quando possível	29	34,52%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 14** – Preferência em relação aos prazos de pagamento

Fonte: Elaborado pelos autores

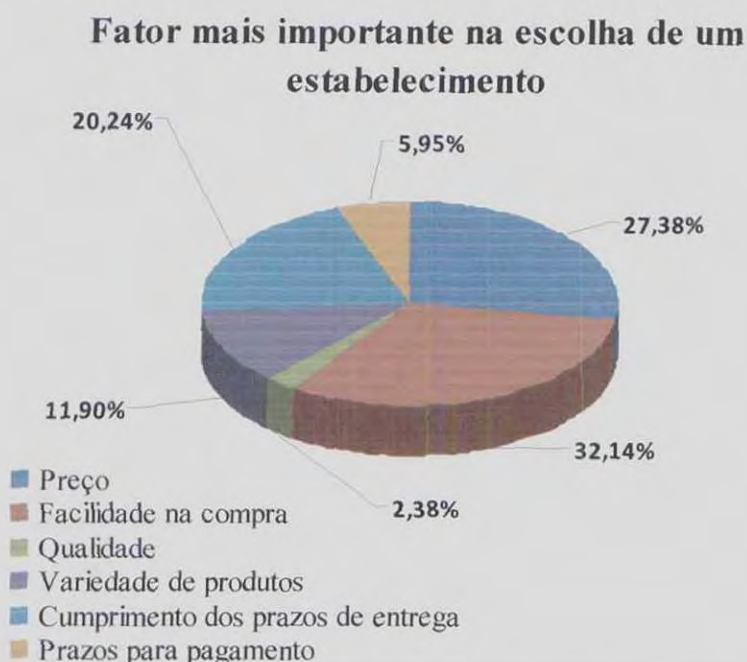
**Comentário:** No que diz respeito aos prazos de pagamento, 34,52% disseram que preferem comprar em quatro ou mais vezes. 27,38% efetuam suas compras em três vezes, enquanto que para 15,48% pagam à vista. Para 14,29% dos entrevistados a melhor maneira é a compra em 30 dias, e finalmente 8,33% parcelam em duas vezes.

**Questão 15: Qual fator você julga mais importante na escolha de um estabelecimento?**

**Tabela 15** – Fator mais importante na escolha de um estabelecimento

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Preço	23	27,38%
Facilidade na compra	27	32,14%
Qualidade	2	2,38%
Variedade de produtos	10	11,90%
Cumprimento dos prazos de entrega	17	20,24%
Prazos para pagamento	5	5,95%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 15** – Fator mais importante na escolha de um estabelecimento

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Com relação ao fator mais importante na escolha de um estabelecimento, 32,14% disseram que decidem pela facilidade de compra. 27,38% dos consumidores escolhem os estabelecimentos pelo preço, enquanto que 20,24%, por aqueles que cumprem os prazos. 11,90% optam por variedade de produtos, 5,95% por melhores prazos e 2,38% pela qualidade dos produtos.



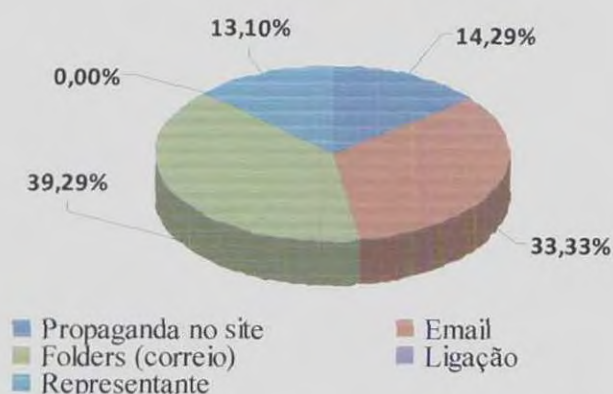
**Questão 16: Qual a melhor forma você acha para tomar conhecimento das promoções?**

**Tabela 16** – Forma para tomar conhecimento das promoções

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Propaganda no site	12	14,29%
Email	28	33,33%
Folders (correio)	33	39,29%
Ligação	0	0,00%
Outros	11	13,10%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

**Forma para tomar conhecimento das promoções**



**Gráfico 16** – Forma para tomar conhecimento das promoções

Fonte: Elaborado pelos autores

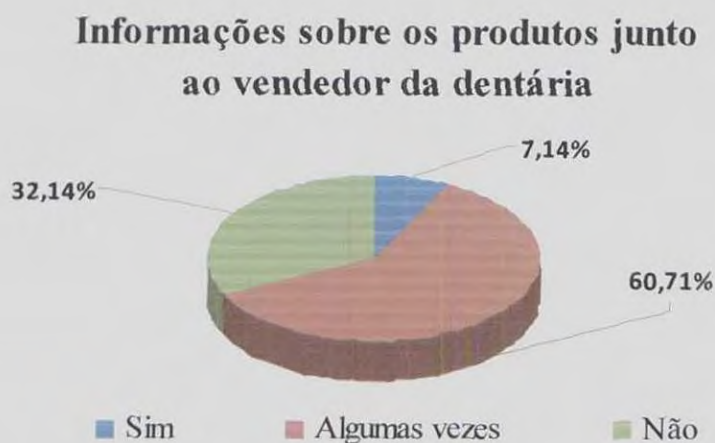
**Comentário:** Em relação à forma preferida para tomar conhecimento das promoções, 39,99% dos entrevistados afirmaram preferir o recebimento de folders (correio). Já para 33,33% dos clientes preferem receber às promoções por email, enquanto 14,29% preferem tomar conhecimento das promoções através do site da empresa. 13,10% optaram por outras formas e nenhum cliente optou por receber ligação.

**Questão 17: Você procura informações sobre os produtos junto ao vendedor da dentária?**

**Tabela 17** – Informações sobre os produtos junto ao vendedor da dentária

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	6	7,14%
Algumas vezes	51	60,71%
Não	27	32,14%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 17** – Informações sobre os produtos junto ao vendedor da dentária

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Concernente a pergunta sobre a procura de informações junto ao vendedor, 60,71% disseram procura informações em alguns casos. 32,14% disseram nunca perguntar e 7,14% afirmaram sempre questionar o vendedor.

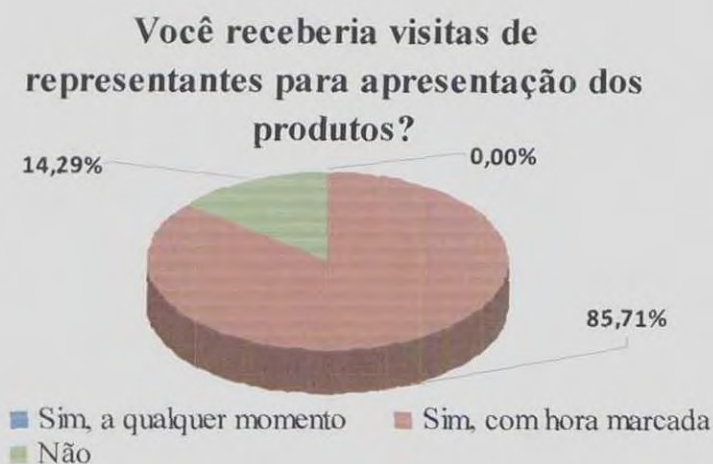


### Questão 18: Você receberia visitas de representantes para apresentação dos produtos?

**Tabela 18** – Possibilidade do entrevistado, receber visitas de representantes

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim, a qualquer momento	0	0,00%
Sim, com hora marcada	72	85,71%
Não	12	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 18** – Possibilidade do entrevistado, receber visitas de representantes

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Quando perguntados se receberiam visitas de representantes comerciais, 85,71% dos entrevistados afirmaram que receberiam, desde que com hora marcada. 14,29 % disseram que não receberiam e nenhum entrevistado receberia a qualquer momento.

**Questão 19: Você acha que a dentária local atende a todas as suas necessidades?**

**Tabela 19** – Grau de satisfação dos entrevistados em relação à dentária local

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim, raramente é necessário recorrer a outra dentária	6	7,14 %
Não, atende parcialmente	64	76,19 %
Não, dificilmente me atende	14	16,67 %
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa



**Gráfico 19** – Grau de satisfação dos entrevistados em relação à dentária local

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Ao serem perguntado se a dentária local atendia às suas necessidades, 76,19% dos entrevistados disseram que atende apenas parcialmente. 16,67% afirmaram que dificilmente atende, enquanto 7,14% afirmaram que quase sempre me atende.

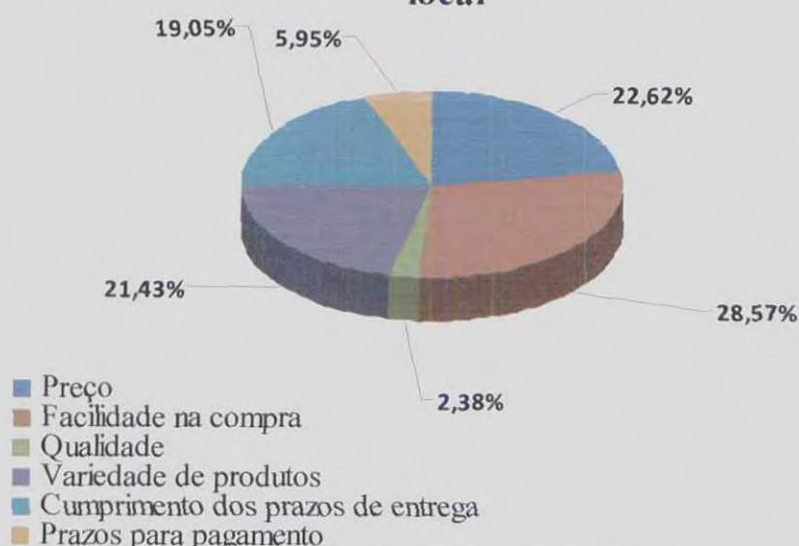
**Questão 20: Qual é a necessidade menos atendida pela dentária local, em sua opinião?**

**Tabela 20** – Necessidade menos atendida pela dentária local

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Preço	19	22,62%
Facilidade na compra	24	28,57%
Qualidade	2	2,38%
Variedade de produtos	18	21,43%
Cumprimento dos prazos de entrega	16	19,05%
Prazos para pagamento	5	5,95%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

**Necessidade menos atendida pela dentária local**



**Gráfico 20** – Necessidade local menos atendida pela dentária local

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Ao serem indagados sobre qual a necessidade menos atendida pela dentária local, 28,57% dos entrevistados asseguraram a facilidade de compra sendo a necessidade menos atendida. O preço, segundo 22,62% dos entrevistados, é a principal necessidade não atendida. Já para 21,43% a concorrente não possui variedade de produtos, enquanto que para 19,05% o cumprimento dos prazos é o principal motivo de descontentamento. Prazo para pagamento, foi citado por 5,95% e por fim 2,38% apontaram a qualidade como maior problema.



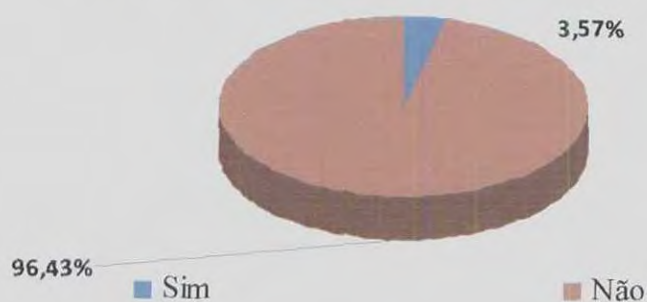
**Questão 21: Você iria a palestras organizadas pela sua dentária, de profissionais respeitados na área de ortodontia?**

**Tabela 21** – Possibilidade de ir a palestras organizadas pela dentária

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Sim	3	3,57%
Não	81	96,43%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

**Você iria à palestras, organizadas pela sua dentária, de profissionais respeitados na área de ortodontia?**



**Gráfico 21** – Possibilidade de ir a palestras organizadas pela dentária

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Quando perguntados se iriam a palestras organizadas pela sua dentária, 96,43% disseram sim, enquanto 3,57%, afirmaram que não.



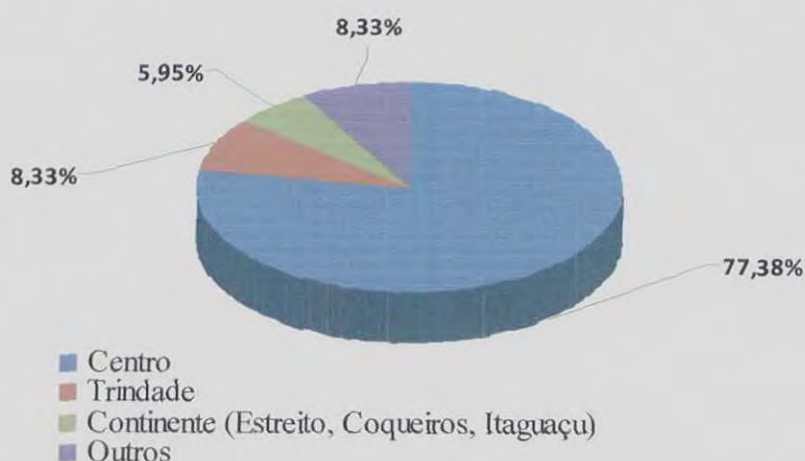
**Questão 22: Se fosse aberta uma nova loja de materiais ortodônticos, qual seria a região da grande Florianópolis de sua preferência?**

**Tabela 22** – Local de preferência para abertura de uma dentária

Itens	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Centro	65	77,38%
Trindade	7	8,33%
Continente (Estreito, Coqueiros, Itaguaçu)	5	5,95%
Outros	7	8,33%
<b>Totais</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionário de pesquisa

**Se fosse aberta uma nova loja de materiais ortodônticos, qual seria a região da grande Florianópolis de sua preferência?**



**Gráfico 22** – Local de preferência para abertura de uma dentária

Fonte: Elaborado pelos autores

**Comentário:** Concernente a localização preferida para uma nova loja de materiais ortodônticos, 77,38% dos entrevistados asseguraram que o local ideal seria o Centro. A trindade e outros locais foram indicados com 8,33%. Por fim, 5,95% escolheram o continente como o melhor local para uma nova loja.

#### 4.2.1.2 Considerações acerca do mercado consumidor

De acordo com a pesquisa, pode-se contatar que em relação ao perfil sócio-econômico os clientes apresentaram as seguintes características: 53,57% são homens. A faixa etária que prevalece é de 31 à 40 anos com 42,86%, enquanto que 30,95% possuem até 30 anos. No que diz respeito a pós-graduação em ortodontia, 44,05% se formaram nos últimos cinco e 33,33% estão em curso.

Quanto à frequência que são realizadas as compras, 35,71% dos pesquisados responderam que as fazem duas vezes por mês e 28,57% efetuam as compras uma vez por semana. Em relação ao volume dessas compras, 38,10% compram apenas o necessário e 53,38% adquirem os produtos para reposição e para manter uma pequena quantidade em estoque. O principal motivo que leva o consumidor a manter um estoque é, para 30,77%, a dificuldade de encontrar materiais específicos, e para 23,08% é com intuito de diminuir as frequências das compras.

O meio mais utilizado para fazer a solicitação de compra é por telefone, com 42,86%. As compras nas lojas são as menos efetuadas, pois, para 37,33%, não há praticidade em fazê-las por este meio, e 29,33% não se deslocam às lojas em virtude da dificuldade de estacionamento e pelo trânsito na região.

#### 4.2.2 Mercado Concorrente

A concorrência direta apresentada ao novo negócio não se restringe apenas a região da grande Florianópolis, uma vez que forças competitivas estão presentes em outras localidades, como na cidade de Chapecó em Santa Catarina, e nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul.

A única loja especializada em material ortodôntico, na grande Florianópolis, é a Dental Braz Aguiar. Em Chapecó, a dentária Biodente também disputa esse segmento. Já a empresa Balen, domina o setor no Rio Grande do Sul, assim como a Orthosiso no estado do Paraná. Sendo assim, mesmo não instaladas na grande Florianópolis, essas empresas são consideradas potenciais concorrentes, uma vez que atendem diversos locais do território nacional.



Com as projeções de crescimento no setor de ortodontia, é fundamental o conhecimento da oferta que a concorrência faz aos seus clientes para que esse novo negócio possa superá-la. Desta forma, serão apresentados a seguir, alguns pontos fortes e fracos dos concorrentes, de acordo com a pesquisa e das entrevistas realizadas com os profissionais da área de ortodontia.

#### 4.2.2.1 Resultado da pesquisa do mercado concorrente

##### **a) Dental Braz**

Instalada no mesmo bairro escolhido para a implantação da HR2, a concorrente local encontra-se na rua Felipe Schmidt, nº 657, no Prédio Golden Towers. Seu horário de funcionamento é de segunda à sexta-feira das 08:00 à 12:00 e 14:00 às 18:00h. Inaugurada em 1989, nos primeiros anos de funcionamento a empresa vendia materiais odontológicos de diversas áreas, mas não oferecia produtos da ortodontia. Ao perceber que os especialistas estavam descontentes com o fato de existirem fornecedores apenas em outros estados, a empresa passou a vender produtos ortodônticos, a partir de 1995.

Atualmente, a Dental Braz é a empresa do ramo mais lembrada e utilizada pelos consumidores, isto pode ser considerado um ponto forte da empresa, uma vez que ela possui seu nome já consolidado no mercado da capital.

Entretanto, na opinião de 92,86 % dos pesquisados, a empresa não atende em sua totalidade as necessidades dos profissionais. Quando questionado aos ortodontistas os motivos do descontentamento, o preço, a falta de cumprimento dos prazos de entrega, a facilidade de efetuar a compra, e a diversidade de materiais foram os motivos mais citados.

Conforme pesquisa de preço realizada com as dentárias, a Dental Braz apresentou os preços mais elevados quando comparados às demais lojas. De acordo com o vendedor da empresa, os preços das concorrentes são menores, pois conseguem maiores descontos com as fabricantes, uma vez que seus volumes de compras são maiores, em função do mercado consumidor dessas empresas, principalmente da Orthosiso e da Balen, também serem maiores. Os parcelamentos podem ser efetuados em até três vezes.

O horário de atendimento oferecido pela Dentária é considerado insuficiente, de acordo com um profissional entrevistado, pois a empresa fecha no horário do almoço e o atendimento finaliza às 18h. Outro fator de descontentamento citado é a dificuldade de



estacionamento. “É muito difícil conseguir estacionar na região do centro, principalmente nos horários de maior movimento”(ENTREVISTADO).

Por fim, apesar da dentária oferecer produtos das principais fabricantes de materiais ortodônticos, a diversidade dos materiais oferecidos, pode ser considerado, também um ponto fraco da empresa, citado por 21,43% dos entrevistados. Apesar disso, há divergência na opinião do proprietário, conforme entrevista, pois para o mesmo a empresa atende as necessidades dos seus clientes.

#### **b) Orthosiso**

Localizada na Rua Marechal Deodoro, nº 503, no Centro da Cidade de Curitiba – PR, a empresa é conhecida pela diversidade de materiais oferecidos, inclusive os importados. A empresa está no ramo desde 1982 e hoje é tida como a principal fornecedora do Paraná, com 26 funcionários no seu quadro funcional.

A Orthosiso apresenta uma grande influência na grande região de Florianópolis pela presença frequente de agentes comerciais, responsáveis pela venda direta nos consultórios de ortodontia. Uma das principais características da empresa é a de oferecer, de forma pioneira, produtos inovadores no mercado. Seus agentes comerciais, além de serem treinados para as visitas técnicas, são capacitados para a divulgação das novas linhas de produtos.

Em contrapartida, para os clientes da Orthosiso da região da grande Florianópolis, a falta de uma referência local, ou seja, a falta de uma sede instalada na região prejudica a compra dos produtos. Na visão do Entrevistado, nem sempre os novos produtos apresentados nas visitas estão disponíveis na loja e, a distância, nestes casos, agrava os problemas de prazo de entrega.

Um ponto forte dessa concorrente está no quesito preço, principalmente pelo fato desse ser um dos principais fatores analisados pelos ortodontistas no momento da compra. De acordo com a pesquisa de preços, a Orthosiso apresentou os menores valores. Porém, os pagamentos são parcelados em no máximo em duas vezes.



### **c) Dentária Balen**

Instalada na cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul, a empresa criada em 1995, é apreciada pelos consumidores Morelli em virtude da variedade de produtos oferecidos dessa marca. De acordo com a auxiliar administrativa da loja, a marca também é a preferida na opinião dos consumidores gaúchos, por isso a opção de vender a linha completa da fabricante.

A empresa também apresenta preços competitivos, conforme pesquisa realizada, perdendo apenas para a Orthosiso. Apesar da variedade de produtos, preços atrativos e bons prazos de pagamento (até quatro vezes), a dentária não se destaca entre o público da grande Florianópolis. A empresa ocupa o quarto lugar na preferência dos consumidores, com apenas 4,76%. Na opinião do entrevistado, a demora na entrega de pedidos, em torno de 10 dias, é o principal motivo por esta posição. A empresa, ainda na visão do entrevistado, também não “tenta aumentar o seu espaço no mercado de Santa Catarina”, uma vez que não age comercialmente nessa região. O profissional cita que não lembra de ter visto a dentária em eventos (congressos, feiras, cursos) da área, realizados em Santa Catarina.

De acordo com a auxiliar administrativa, a empresa tem consciência que precisa de maiores ações de marketing para aumentar sua participação no mercado de Santa Catarina. A funcionária comentou que, atualmente, essas ações também estão sendo necessárias no próprio estado onde a loja está localizada, uma vez que o mercado de ortodontistas está crescendo de maneira expressiva no Rio Grande do Sul. Para possibilitar essas ações, segundo a colaboradora, a empresa contratará, ainda no primeiro semestre de 2008, dois agentes comerciais para a prospecção de novas vendas.

### **d) Biodente**

Localizada na cidade de Chapecó, a empresa foi fundada em 1998 por dois dentistas que viram, na época, uma oportunidade de mercado, com a criação dos cursos de especialização (endodontia, implante, prótese, ortodontia) pelo Centro de Estudos Odontológicos Smile Prev – CEOSP. De acordo com um dos proprietários, existia uma demanda na época, em virtude dos profissionais que já atuavam na cidade, e com a criação do curso essa demanda aumentou.

Segundo o proprietário, a empresa, no início, era representante apenas da fabricante Morelli. Como a dentária optou por vender produtos de diversas áreas da odontologia, com intuito de atender um público maior, as dificuldades iniciais de um novo negócio impediu a contratação de muitos fornecedores. Dessa forma, foram selecionados os fabricantes que mais se destacavam em cada área da odontologia na época.

Atualmente, a empresa é representante dos quatro principais fornecedores nacionais. Apesar da recente atuação no segmento e da distância da loja com o público consumidor da grande região de Florianópolis, a empresa vêm conquistando a preferência desses clientes, com 19,05%. Na concepção do Entrevistado, o ponto forte da empresa está na facilidade de compra: “os produtos podem ser adquiridos pelo site da empresa, sendo esse de fácil manuseio, e a entrega não ultrapassa quatro dias úteis” Além disso, para o especialista, pela empresa oferecer produtos de outras áreas da odontologia e por participar dos principais eventos que ocorrem no Estado, está se tornando mais conhecida entre os profissionais.

Os preços e os prazos de pagamento (50% à vista e 50% após 30 dias do pedido) já não são considerados interessantes. Através da pesquisa de preços, a dentária perde para as empresas Orthosiso e Balen, porém, ainda é mais barata que a Dental Braz. Fato este, que pode estar auxiliando o crescimento da empresa no estado. Para o proprietário da Biodente, com o aumento da participação no mercado, as negociações com fornecedores podem ser mais vantajosas, sendo essas vantagens também transferidas para os preços.

Serão apresentados a seguir os preços oferecidos pelas concorrentes, dos principais produtos consumidos pelos ortodontistas:



PRODUTO	ORTHOSISO	BALEN	BRAZ AGUIAR	BIODENTE
	VL. UNITÁR.	VL. UNITÁR.	VL. UNITÁR.	VL. UNITÁR.
Adaptador de Banda Prata	R\$ 7,35	R\$ 8,81	R\$ 8,00	R\$ 7,89
<b>Adaptador de Banda Tipo Alavanca</b>	R\$ 18,90	R\$ 18,71	R\$ 26,00	R\$ 22,00
Alicate Weingart Fector	R\$ 39,90	R\$ 48,51	R\$ 60,00	R\$ 56,00
<b>Alicate Formador de Amarelo Fector</b>	R\$ 39,90	R\$ 48,51	R\$ 60,00	R\$ 43,00
Alicate Corte Distal Tubarão	R\$ 135,00	R\$ 133,65	R\$ 145,00	R\$ 134,00
<b>Nitinol Termo Ativado Redondo 0,14</b>	R\$ 21,50	R\$ 22,86	R\$ 17,30	R\$ 22,81
Nitinol Termo Ativado 0,16	R\$ 21,50	R\$ 22,86	R\$ 17,30	R\$ 22,81
<b>Nitinol Termo Ativado 0,18</b>	R\$ 21,50	R\$ 22,86	R\$ 17,30	R\$ 22,81
Nitinol 16x22 Termo Ativado	R\$ 28,20	R\$ 29,72	R\$ 30,02	R\$ 28,45
<b>Nitinol 17x25 Termo Ativado</b>	R\$ 28,20	R\$ 29,72	R\$ 30,02	R\$ 30,02
Nitino 18x25 Termo Ativado	R\$ 28,20	R\$ 29,72	R\$ 30,02	R\$ 30,02
<b>Bara Palatina</b>	R\$ 10,00	R\$ 12,77	R\$ 12,50	R\$ 12,50
Base de Cera Com Dentes Metálicos	R\$ 165,00	R\$ 189,00	R\$ 178,00	R\$ 172,00
<b>Botão Lingual Cola</b>	R\$ 8,45	R\$ 9,36	R\$ 9,45	R\$ 9,45
Botão Lingual Solda	R\$ 5,50	R\$ 6,18	R\$ 6,25	R\$ 6,25
<b>Braquetes MBT (conj)</b>	R\$ 24,65	R\$ 24,65	R\$ 24,90	R\$ 24,90
Braquetes Capelloza (conj)	R\$ 25,38	R\$ 28,39	R\$ 28,76	R\$ 26,57
<b>Braquetes Roth (conj)</b>	R\$ 23,43	R\$ 26,34	R\$ 26,61	R\$ 24,56
Braquetes Ricketts (conj)	R\$ 26,54	R\$ 27,33	R\$ 28,88	R\$ 27,31
<b>Braquetes Edgewise (conj)</b>	R\$ 28,18	R\$ 27,69	R\$ 29,13	R\$ 28,84
Cimento Maxion R	R\$ 26,00	R\$ 27,90	27,81	R\$ 26,55
<b>Elastico Bengalina Colorida</b>	R\$ 5,80	R\$ 5,64	R\$ 6,01	R\$ 5,92
Fio de Aço Em Vareta 0,16	R\$ 6,90	R\$ 7,79	R\$ 7,87	R\$ 7,87
<b>Fio de Aço Vareta 17x25</b>	R\$ 10,00	R\$ 11,13	R\$ 11,24	R\$ 11,26
Fio Aço Vareta 0,18	R\$ 6,90	R\$ 7,79	R\$ 7,85	R\$ 7,87
<b>Fio de Aço Vareta 0,20</b>	R\$ 6,90	R\$ 7,79	R\$ 7,84	R\$ 7,87
Fio Vareta 18x25 Aço	R\$ 10,00	R\$ 11,13	R\$ 11,26	R\$ 11,24
<b>Fio Vareta Aço 19x25</b>	R\$ 10,00	R\$ 11,13	R\$ 11,26	R\$ 11,24
Fio Para Amarelo	R\$ 15,50	R\$ 14,36	R\$ 14,69	R\$ 15,01
<b>Fio de Amarelo 0,25</b>	R\$ 14,50	R\$ 13,11	R\$ 14,02	R\$ 13,99
Instruimento Colocador Elastic	R\$ 6,50	R\$ 7,48	R\$ 7,56	R\$ 7,56
<b>Condutor de Amarelo Prata</b>	R\$ 6,50	R\$ 7,48	R\$ 8,00	R\$ 8,00
Maquina de Solda Metal Vander	R\$ 368,00	R\$ 444,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00
<b>Pinça Para Colagem Bracket Otc</b>	R\$ 33,24	R\$ 39,91	R\$ 39,40	R\$ 39,40
Pinça Para Tubo Ice	R\$ 20,00	R\$ 45,98	R\$ 31,12	R\$ 36,33
<b>Porta Agulha Mathie Otc 14 Cm</b>	R\$ 30,00	R\$ 24,75	R\$ 24,77	R\$ 24,77
Tubo Duplo Pla Inferior Dir e Esq	R\$ 22,40	R\$ 24,64	R\$ 24,90	R\$ 24,90
<b>Tubo Simples Colagem Inf / Dir / Esq</b>	R\$ 24,00	R\$ 24,16	R\$ 24,90	R\$ 24,90
Tubo Simples Cola Inf / Dir / Esque	R\$ 24,00	R\$ 24,16	R\$ 24,90	R\$ 24,90
<b>Tubo Simples Solda Sup/inf Direito e Esquerdo</b>	R\$ 21,00	R\$ 22,06	R\$ 22,51	R\$ 22,51

Quadro 2 – Preço Concorrência

Fonte: Elaborado pelos autores

Legenda:  Maior Preço  
 Menor Preço



#### 4.2.2.2 Considerações acerca do mercado concorrente

Apesar dos pontos fracos apontados pelos pesquisados em relação à concorrente Dental Braz, como preço, acesso, horário de atendimento e diversidade dos produtos, verificou-se que a mesma ainda é bastante lembrada e escolhida como a melhor opção no momento das compras, com 60,71% da preferência.

Com relação aos preços, identificou-se que a Orthosiso apresenta os preços mais atrativos e a Dental Braz é a que possui os preços mais elevados. Porém, as condições de pagamento da primeira já não são tão interessantes para o público consumidor, pois são oferecidos parcelamentos em no máximo duas vezes, e de acordo com a pesquisa, os prazos mais destacados são os de três e quatro vezes. Portanto, a Dental Braz está na média apreciada, por permitir parcelamento em até três vezes.

A falta de uma referência local prejudica as concorrentes dos outros estados. Apesar dos preços competitivos de ambas, a distância faz com que as mesmas não sejam a primeira opção dos consumidores. Este é um motivo, que na visão dos entrevistados, possibilita que a Dental Braz seja a mais procurada.

O crescimento da empresa Biodente deve ser um fato que merece atenção, uma vez que a dentária, mesmo sendo a mais nova entre as concorrentes, já é tida como a principal fornecedora por 19,05%. A presença de agentes comerciais e a facilidade de compra, são pontos atrativos dessa empresa.

Este último fator, a facilidade de compra, foi apontado como o motivo mais importante na escolha de um estabelecimento para as compras. A Dental Braz, apesar de ser a preferida, em relação a esse quesito deixa muito a desejar. Visto que a dentária não possui um site em que seus produtos possam ser visualizados e solicitados, não possui estacionamento acessível, não oferece o serviço de agente comercial e os pedidos só podem ser retirados na loja (não disponibiliza serviços de entrega).



#### 4.2.3 Mercado Fornecedor

O estabelecimento de parcerias entre a empresa e seus fornecedores será de extrema importância para viabilidade da loja e da satisfação dos clientes. Por se tratar de uma linha específica de produtos, que não apresenta uma grande variedade de fornecedores, a confiança na qualidade e na diversidade dos itens, bem como nos prazos de entrega, na forma de pagamento e nos preços também serão fundamentais para a funcionalidade da organização.

A parceria será efetuada através de contratos de representação com quatro fornecedores selecionados pela empresa, a saber: Morelli, 3M Unitek, Abzil 3M, Aditek. São todos fabricantes nacionais, uma vez que não era vantajoso adquirir produtos de empresa internacionais, em função das elevadas taxas alfandegárias, da instabilidade cambial e principalmente das barreiras impostas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária para importação de produtos de saúde.

A escolha dos fornecedores levou em consideração a experiência do sócio ortodontista e também o resultado da pesquisa efetuada. Outros fatores como preço, qualidade, credibilidade no mercado e forma de pagamento, também foram relevantes na escolha. Sendo assim, serão apresentados a seguir, de forma mais detalhada, o mercado fornecedor da HR2.

##### **a) Morelli**

Fabricante, desde 1976, de peças para Ortodontia e Ortopedia Facial, é a primeira na preferência dos produtos entre os ortodontistas pesquisados, com 36,90%.

A empresa, localizada na cidade de Sorocaba/SP, é conhecida pela variedade dos produtos, com mais de 1.400 itens. A Morelli possui atualmente uma rede de 25 representantes distribuídos no Brasil e em 20 países.

Como futura fornecedora da HR2, a Morelli também apresentou vantagens, na questão: preço. Conforme quadro 3, que apresenta os produtos mais consumidos pelos ortodontistas, o preço da Morelli foi o menor, para grande parte dos itens listados.

Desta forma, será estabelecido com a fabricante um contrato de representação com vencimento de um ano. Os contratos subsequentes ao primeiro ano serão renováveis a cada dois anos. As compras acima de 500 itens deverão ser realizadas com 5 dias úteis de antecedência e 30% do valor total deverá ser pago em até 3 dias úteis. O valor restante deverá



ser pago após 30 dias do pedido, ou quando o total for superior a R\$500,00, poderá ser parcelado em até 3 vezes. De acordo com o setor comercial da Morelli, os prazos de pagamento poderão ser renegociados, ao final do primeiro ano de contrato ou conforme o volume de pedidos.

#### **b) 3M Unitek**

Localizada na cidade de Sumaré no Estado de São Paulo, a empresa é famosa internacionalmente pela sua variedade de produtos, em diversos segmentos. Outra característica que a organização demonstra, é a presença de tecnologia avançada na produção do seu portfólio. Por este motivo, seus produtos são tidos como os de maior qualidade no ramo de ortodontia, sendo apreciados pelos consumidores mais exigentes. Em contrapartida, é manifesto que seus preços são os mais elevados.

O contrato de representação será renovável a cada dois anos. No que diz respeito ao pedido de compra, a 3M estabelece que as ordens de compras sejam efetuadas com 15 dias de antecedência, sendo que essas podem ser realizadas por meio do site da empresa. Este pode ser considerado um ponto negativo, uma vez que em casos de uma solicitação extraordinária, a HR2 ficará impedida de atender seu cliente da melhor maneira.

Os pedidos devem ser de no mínimo R\$ 2.000,00, cuja forma de pagamento acordada em contrato será do seguinte modo: de R\$ 2.000 a R\$ 3.000,00 parcelada em no máximo duas vezes; de R\$ 3.001 a R\$ 5.000,00 parcelado em três vezes; acima de R\$ 5.000,00 parcelado em até quatro vezes. No preço dos produtos não estão incluídos os custos de frete.

#### **c) Aditek**

Hoje reconhecida como uma das principais fabricantes de produtos ortodônticos do Brasil, a Aditek surgiu em 1990. A empresa começou como importadora e distribuidora de produtos de diversos fabricantes internacionais. Com o crescimento desse mercado, passou a produzir seus próprios produtos. Localizada na cidade de Cravinhos, em São Paulo, a empresa ficou em segundo lugar na preferência dos consumidores pesquisados.

Os preços estão em um patamar intermediário, quando comparados aos da concorrência, assim como a qualidade dos produtos. Tal fato, pode ser considerado como

ponto positivo da empresa, já que consegue atender tanto o público que busca um produto com menor preço, quanto o que exige um produto com qualidade.

O contrato deverá ser renovado a cada dois anos. O diferencial em relação aos outros fabricantes é que o fornecedor possibilita a compra em consignação, ou seja, se a mercadoria permanecer em estoque por dois meses é direito da HR2 devolvê-la ao fornecedor, sem nenhum custo acrescido. Os pagamentos poderão ser parcelados em até quatro vezes sem uma condição pré-estabelecida.

#### **d) Abzil**

Empresa mais recente no ramo, localizada na cidade de Rio Preto, em São Paulo, foi fundada em 1992 por uma das referências do setor ortodôntico, o especialista Leopoldino Capellozza. Foi identificada na pesquisa como a terceira fabricante mais procurada. A empresa oferece produtos de ótima qualidade, porém ainda inferior a da Unitek. O mesmo ocorre com o preço que é, também, menor que a desse concorrente.

O contrato com o fornecedor deverá ser renovado anualmente. Assim como a Aditek, a empresa também trabalha com o processo de consignação. A forma de pagamento não é muito vantajosa, pois 60% do pagamento deverá ser efetuado à vista, e o valor restante (40%) após 30 dias.

Um ponto forte desse fornecedor é a agilidade na entrega do pedido, uma vez que o envio das mercadorias é feito após 2 dias úteis. De acordo com o agente comercial da empresa, caso a entrega não seja feita até a data limite, o cliente recebe um desconto de 5% que pode ser aumentado de acordo com o número de atraso.

Desta forma, serão apresentados a seguir os preços oferecidos pelos fornecedores, dos principais produtos consumidos pelos clientes:



PRODUTO	MORELLI	ADITEK	3M UNITEK	ABZIL
	VL. UNITÁR.	VL. UNITÁR.	VL. UNITÁR.	VL. UNITÁR.
Adaptador de Banda Prata	R\$ 4,78	R\$ 5,15	R\$ 5,88	R\$ 5,51
<b>Adaptador de Banda Tipo Alavanca</b>	R\$ 11,66	R\$ 13,23	R\$ 15,12	R\$ 14,92
Alicate Weingart Fector	R\$ 25,94	R\$ 27,93	R\$ 31,92	R\$ 29,93
<b>Alicate Formador de Amarelo Fector</b>	R\$ 25,94	R\$ 27,93	R\$ 31,92	R\$ 29,88
Alicate Corte Distal Tubarão	R\$ 84,85	R\$ 94,50	R\$ 108,00	R\$ 101,25
<b>Nitinol Termo Ativado Redondo 0,14</b>	R\$ 10,74	R\$ 15,05	R\$ 17,20	R\$ 16,13
Nitinol Termo Ativado 0,16	R\$ 10,74	R\$ 15,05	R\$ 17,20	R\$ 16,52
<b>Nitinol Termo Ativado 0,18</b>	R\$ 13,98	R\$ 15,05	R\$ 17,20	R\$ 16,01
Nitinol 16x22 Termo Ativado	R\$ 18,33	R\$ 19,76	R\$ 22,56	R\$ 21,15
<b>Nitinol 17x25 Termo Ativado</b>	R\$ 19,89	R\$ 19,74	R\$ 22,56	R\$ 20,67
Nitino 18x25 Termo Ativado	R\$ 20,03	R\$ 19,74	R\$ 22,56	R\$ 21,15
<b>Bara Palatina</b>	R\$ 6,50	R\$ 7,00	R\$ 8,00	R\$ 7,50
Base de Cera Com Dentes Metálicos	R\$ 107,25	R\$ 116,65	R\$ 132,00	R\$ 123,75
<b>Botão Lingual Cola</b>	R\$ 5,49	R\$ 5,92	R\$ 6,76	R\$ 6,34
Botão Lingual Solda	R\$ 3,58	R\$ 3,85	R\$ 4,40	R\$ 4,13
<b>Braquetes MBT (conj)</b>	R\$ 18,98	R\$ 17,26	R\$ 19,72	R\$ 18,49
Braquetes Capelloza (conj)	R\$ 15,22	R\$ 17,77	R\$ 20,30	R\$ 19,04
<b>Braquetes Roth (conj)</b>	R\$ 15,22	R\$ 16,40	R\$ 18,74	R\$ 17,57
<b>Braquetes Edgewise (conj)</b>	R\$ 17,51	R\$ 19,73	R\$ 22,54	R\$ 21,14
Cimento Maxion R	R\$ 16,90	R\$ 18,43	R\$ 20,80	R\$ 19,50
<b>Elastico Bengalina Colorida</b>	R\$ 3,46	R\$ 4,06	R\$ 4,64	R\$ 4,35
Fio de Aço Em Vareta 0,16	R\$ 4,49	R\$ 4,82	R\$ 5,52	R\$ 5,18
<b>Fio de Aço Vareta 17x25</b>	R\$ 6,50	R\$ 7,00	R\$ 8,00	R\$ 7,50
Fio Aço Vareta 0,18	R\$ 4,48	R\$ 4,83	R\$ 5,52	R\$ 5,18
<b>Fio de Aço Vareta 0,20</b>	R\$ 4,49	R\$ 4,83	R\$ 5,52	R\$ 5,20
Fio Vareta 18x25 Aço	R\$ 6,50	R\$ 7,00	R\$ 8,00	R\$ 7,34
<b>Fio Vareta Aço 19x25</b>	R\$ 6,50	R\$ 7,10	R\$ 8,00	R\$ 7,50
Fio Para Amarelo	R\$ 8,97	R\$ 10,85	R\$ 12,40	R\$ 11,63
<b>Fio de Amarelo 0,25</b>	R\$ 9,43	R\$ 10,23	R\$ 11,60	R\$ 10,88
Instrumento Colocador Elastic	R\$ 4,23	R\$ 4,55	R\$ 5,20	R\$ 4,88
<b>Condutor de Amarelo Prata</b>	R\$ 4,65	R\$ 4,55	R\$ 5,20	R\$ 4,91
Maquina de Solda Metal Vander	R\$ 199,96	R\$ 254,76	R\$ 294,40	R\$ 276,00
<b>Porta Agulha Mathie Otc 14 Cm</b>	R\$ 19,50	R\$ 21,00	R\$ 24,00	R\$ 22,50
Tubo Duplo Pla Inferior Dir e Esq	R\$ 14,56	R\$ 15,68	R\$ 17,92	R\$ 16,80
<b>Tubo Simples Colagem Inf / Dir / Esq</b>	R\$ 15,40	R\$ 14,98	R\$ 19,20	R\$ 18,00
<b>Tubo Simples Solda Sup/inf Direito e Esquerdo</b>	R\$ 13,65	R\$ 14,65	R\$ 16,80	R\$ 15,75
Braquetes Ricketts (conj)	R\$ 17,60	R\$ 17,65	R\$ 21,23	R\$ 19,91
<b>Braquetes Edgewise (conj)</b>	R\$ 17,51	R\$ 19,73	R\$ 22,54	R\$ 21,14
Tubo Simples Cola Inf / Dir / Esque	R\$ 15,40	R\$ 15,66	R\$ 19,20	R\$ 18,73

Quadro 3 – Preço Fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores

Legenda:  Maior Preço  
 Menor Preço



#### 4.2.3.1 Considerações acerca do mercado fornecedor

O produto da Morelli foi identificado como o preferido pela população pesquisada com 36,90%, em virtude de sua variedade e preços vantajosos. Os materiais Aditek também foram bastante citados, com 28,57%, por apresentarem uma boa composição entre preço e qualidade. Assim sendo, o volume de compra com esses fornecedores serão maiores, e por consequência, as negociações poderão trazer maiores benefícios à empresa.

Como a empresa possibilitará ao cliente o parcelamento de suas vendas, o prazo de pagamento das mercadorias é um importante fator a ser levado em consideração para não comprometer a liquidez financeira da empresa. Portanto, as relações comerciais com os fornecedores serão imprescindíveis. A venda por consignação, proporcionadas pelas fabricantes Aditek e Abzil, será interessante para a empresa, uma vez que evitará despesas com produtos não vendidos.

A empresa deverá ficar atenta ao mercado fornecedor, pois estes fabricantes estão constantemente investindo em tecnologia e inovações. Desta forma, a parceria com seus fornecedores deverá ser a mais estreita possível, para que a HR2 esteja sempre atualizada e que assim possa disponibilizar aos seus clientes os mais novos e modernos produtos.

#### 4.2.4 Mix de Marketing

A seguir, serão apresentados os quatro componentes do mix de marketing, importantes para as estratégias da empresa.

##### 4.2.4.1 Produto

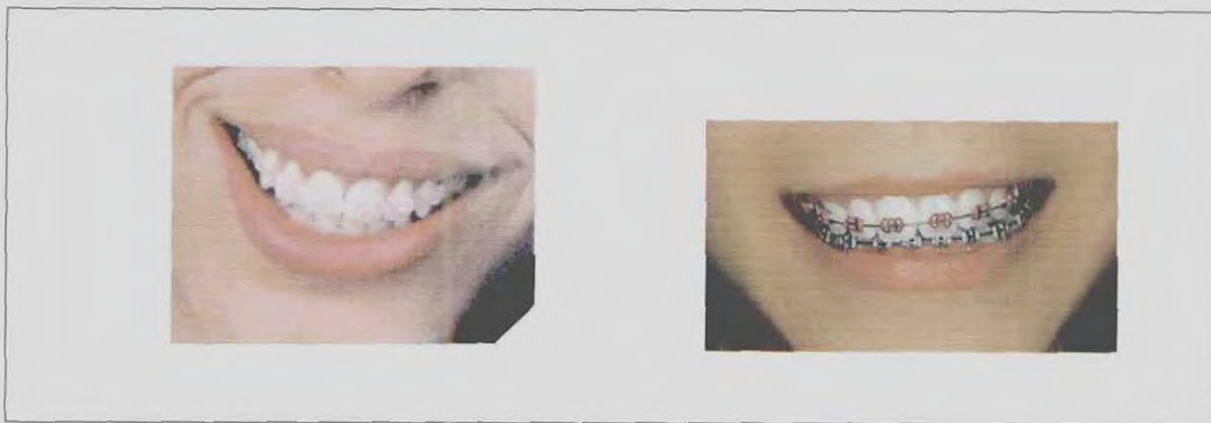
A HR2 contará com uma linha de produtos de mais de 1.500 itens, como bráquetes, fios, elásticos, aparatologia extrabucal, dentre outros acessórios. A variedade dos produtos, como já mencionado, é um fator que agrada os clientes, uma vez que possibilita vários modos de tratamento para atender o problema particular de cada paciente. A diversidade de materiais também proporciona que o tratamento seja potencializado em termos de velocidade e qualidade. Segundo pesquisa realizada com o especialistas, os motivos das compras em



grandes volume são, geralmente, efetuadas em virtude da dificuldade que os ortodontistas possuem de encontrar materiais específicos.

A empresa fornecerá produtos, cujos fabricantes já são conhecidos e respeitados pelo público consumidor. São produtos desenvolvidos por grandes cientistas da área, com diversas publicações e trabalhos realizados. O estudo e o surgimento de novos modelos são constantes nesse ramo da saúde, portanto a empresa deverá atentar-se às novas tecnologias oferecidas, principalmente pelo fato de estar trabalhando com um público altamente conhecedor dos produtos que serão adquiridos.

O produto ortodôntico, portanto, precisa agradar dois públicos: o profissional e o paciente. As expectativas do primeiro, devem ser atendidas em virtude da qualidade e funcionalidade do material. Já o segundo, busca maiores resultados, principalmente, em termos de estética e conforto. Exemplo disso, é o desenvolvimento de acessórios brancos e transparentes para o público adulto. No que se refere aos jovens, elásticos com vasta diversidade de cores e acessórios com símbolos de time de futebol, ou ainda, com desenhos de personagens infantis, são criados. Outros itens são produzidos para atender os públicos masculino e feminino, diferenciando-se em cor e *design*.

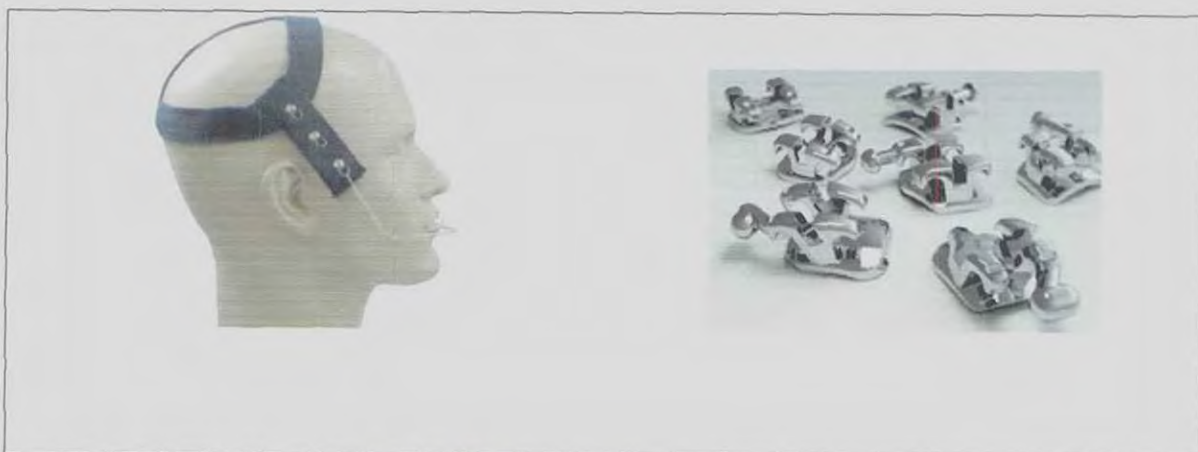


**Figura 3** – Acessórios transparentes e elástico colorido

**Fonte** – Elaborado pelos autores

O ortodontista, após realizar o diagnóstico do paciente, desenvolve um plano de tratamento que na grande maioria dos casos inclui a prescrição dos bráquetes. Esse, por sua vez, tem importância na definição dos outros acessórios que serão utilizados, por exemplo alguns tipos de fios são utilizados apenas com bráquetes específicos. Novamente, mostra-se a importância de a empresa possuir uma grande variedade de produtos. Porém, alguns tipos de bráquetes são mais utilizados que outros, assim como seus acessórios. De acordo com a pesquisa, a prescrição Roth é a mais utilizada pelos ortodontistas, em Florianópolis. Desta

forma, os materiais relacionados a essa prescrição serão mais requisitados e deverão ter um maior controle pela empresa.



**Figura 4** – Aparatologia extrabucal e bráquetes

Fonte – Elaborado pelos autores

#### 4.2.4.2 Praça e Distribuição

A facilidade de acesso ao produto, de acordo com a pesquisa, é o principal fator na escolha de um estabelecimento para os ortodontistas, e que não está sendo atendida pela empresa local. Desta forma, é de extrema importância para a HR2 estabelecer como o produto será distribuído aos clientes. Portanto, essa distribuição deve ser interpretada como um diferencial a ser explorado. Como forma de melhor atender este nicho de mercado, a empresa utilizará três principais canais de distribuição, a saber: venda direta à distância (site, telefone e email), venda direta na loja e venda através do representante comercial.

O telefone é o canal mais apreciado para compra dos produtos, atualmente, em função da distância de algumas lojas e também pela praticidade no ato da compra. Sendo assim, o novo negócio também disponibilizará a venda por telefone, bem como por email, uma vez que esta foi a segunda forma mais utilizada entre os pesquisados. A diferenciação em relação ao concorrente local é que os clientes não precisarão retirar seus produtos na loja. Pois, serão enviados ao mesmo, através do serviço de moto-boy contratado pela empresa e sem custo para o cliente.

O segundo canal que será oferecido aos consumidores é a venda direta na loja. A opção por um lugar com maior acesso à estacionamento teve como objetivo melhorar o atendimento para este canal. Acredita-se, também, que um horário de atendimento maior que o proporcionado pela concorrência local, incentive a venda direta na loja. A empresa não



fechará no horário de almoço e finalizará o expediente às 19:00h. Fora deste horário, como já descrito, os clientes poderão fazer seus pedidos pelo site e email da empresa.

A representação através do agente comercial também é vista como uma maneira proveitosa de levar os produtos aos clientes e prospectar novas vendas. De acordo com a pesquisa, 85% dos profissionais receberiam visitas de representantes, desde que seja marcado um horário com antecedência. Além de possibilitar a expansão de novos clientes, o representante também poderá auxiliar na cobrança de valores devidos.

Os principais custos relacionados à distribuição serão incorridos na entrega dos produtos, devido ao serviço de moto-boy, e serviço de E - Sedex nas regiões fora da grande Florianópolis.

#### 4.2.4.3 Promoção e Propaganda

Para atrair os clientes, conquistá-los e demonstrar as vantagens da HR2, em relação à concorrência, serão necessárias a utilização de algumas formas promocionais como: materiais de divulgação (folders), venda pessoal, site, mala direta (newsletter), cartão fidelidade, participação em eventos da área de ortodontia e organização de palestras.

A venda pessoal será realizada através do representante comercial que será contratado pela empresa. Como já citado, os consumidores estão abertos a receber visitas do representante. Além da venda, o funcionário fará a divulgação dos novos produtos e das promoções, inclusive nos cursos de especialização. Ainda conforme pesquisa, mais de 60% dos profissionais consultam os vendedores para maiores informações acerca do produto no momento da compra. O representante será, também, um importante meio de a empresa obter o *feedback* dos clientes, e conseguir, desta maneira, a melhoria nos serviços oferecidos.

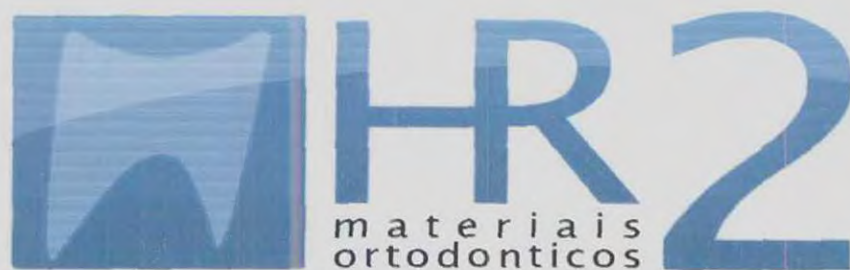
Como a forma preferida para conhecimento das promoções, na opinião dos pesquisados, é através dos folders, a empresa encaminhará mensalmente aos profissionais esse material. Os folders também ajudarão o representante comercial em suas prospecções de vendas. Do mesmo modo, o email será utilizado para divulgação das promoções, uma vez que foi a segunda ferramenta mais votada pelos pesquisados.

Para o consumidor ter acesso às informações, principalmente, sobre os produtos que serão oferecidos pela empresa, será criado um site para HR2. Desta forma, haverá a necessidade de contratação do serviço de um *web designer*, orçado em R\$2.500,00. O site também auxiliará o processo de compra, uma vez que o pedido poderá ser efetuado através do

mesmo. Outra fonte de divulgação da empresa, será através da participação da mesma em feiras e eventos ortodônticos na região.

O sistema de informação será uma importante ferramenta para possibilitar essas ações promocionais, uma vez que oferecerá a empresa a manutenção de um banco de dados com informações sobre os atuais e potenciais clientes. Tais informações, como frequência, volume e valor das compras serão também importantes para elaboração do cartão fidelidade. Esse cartão é uma idéia para aprimorar o pós venda e manter a preferência dos clientes através de benefícios nos preços e prazos.

Como forma de fixar a imagem da empresa junto ao mercado consumidor foi criado um logotipo da HR2:



**Figura 5** – Logo HR2 Materiais Ortodônticos  
**Fonte** – Danilo Ramos

#### 4.2.4.4 Preço

O preço, conforme pesquisa, foi o segundo fator julgado mais importante na escolha da loja pelos profissionais.

Para determinar seus preços, a empresa levará em consideração seus custos e despesas: custo da mercadoria vendida e mão-de-obra. Nos preços também serão acrescidos os impostos, comissões, material promocional, dentre outros.

O novo negócio, em se tratando do marketing relacionado ao preço, viabilizará condições de pagamento que beneficiem o cliente sem que prejudique a liquidez da organização. Algumas dessas condições serão os prazos flexíveis de pagamento. Serão



possibilitados parcelamentos em até quatro vezes, em virtude da pesquisa realizada, que apontou a forma de pagamento em três e quatro vezes como as mais preferidas entre os profissionais. Somando-se a isso, o fato dos fornecedores também não permitirem financiamentos maiores que esses prazos.

O pagamento em cheque e cartão de crédito também foram destacados pelos pesquisados. Desta forma, serão disponibilizados os cartões das bandeiras Visa e Master para pagamentos em débitos e créditos. Do mesmo modo, o depósito bancário foi apontado na pesquisa, por isso será igualmente oferecido aos consumidores.

Além disso, para os clientes com cartão fidelidade, serão concedidos descontos na compra do produto. A organização também oferecerá algumas promoções durante o mês.

A seguinte tabela contém os preços dos principais produtos que a empresa irá disponibilizar:

Adaptador de Banda Prata	R\$ 7,75	<b>Fio de Aço Vareta 0,20</b>	R\$ 7,28
<b>Adaptador de Banda Tipo Alavanca</b>	R\$ 18,77	Fio Vareta 18x25 Aço	R\$ 10,54
Alicate Weingart Fector	R\$ 42,05	<b>Fio Vareta Aço 19x25</b>	R\$ 10,54
<b>Alicate Formador de Amarelo Fector</b>	R\$ 42,05	Fio Para Amarelo	R\$ 14,44
Alicate Corte Distal Tubarão	R\$ 136,64	<b>Fio de Amarelo 0,25</b>	R\$ 15,29
<b>Nitinol Termo Ativado Redondo 0,14</b>	R\$ 17,30	Instrumto Colocador Elastic	R\$ 6,86
Nitinol Termo Ativado 0,16	R\$ 17,30	<b>Condutor de Amarelo Prata</b>	R\$ 7,54
<b>Nitinol Termo Ativado 0,18</b>	R\$ 17,30	Maquina de Solda Metal Vander	R\$ 322,00
Nitinol 16x22 Termo Ativado	R\$ 29,71	<b>Pinça Para Colagem Bracket Otc</b>	R\$ 35,03
<b>Nitinol 17x25 Termo Ativado</b>	R\$ 28,33	Pinça Para Tubo Ice	R\$ 21,07
Nitino 18x25 Termo Ativado	R\$ 28,32	<b>Porta Agulha Mathie Otc 14 Cm</b>	R\$ 31,61
<b>Bara Palatina</b>	R\$ 10,54	Tubo Duplo Pla Inferior Dir e Esq	R\$ 23,60
Base de Cera Com Dentes Metalicos	R\$ 173,85	<b>Tubo Simples Colagem Inf / Dir / Esq</b>	R\$ 24,80
<b>Botão Lingual Cola</b>	R\$ 8,90	Tubo Simples Cola Inf / Dir / Esque	R\$ 24,80
Botão Lingual Solda	R\$ 5,80	<b>Tubo Simples Solda Sup/inf Direito e Esquerdo</b>	R\$ 22,13
<b>Braquetes MBT (conj)</b>	R\$ 23,21	Tubo Triplo Solda Sup Direito e Esquerdo	R\$ 23,18
Braquetes Capelloza (conj)	R\$ 24,67	<b>Torre Para Arco</b>	R\$ 60,06
<b>Braquetes Roth (conj)</b>	R\$ 24,67	Typodont	R\$ 87,89
Braquetes Ricketts (conj)	R\$ 28,34	<b>Gurim</b>	R\$ 24,32
<b>Braquetes Edgewise (conj)</b>	R\$ 28,19	Alicate Para Gurim Ice	R\$ 48,00
Cimento Maxion R	R\$ 27,39	<b>Caixa Para Banda</b>	R\$ 18,50
<b>Elastico Bengalinha Colorida</b>	R\$ 5,57	Banda Molar do 28 Ao 42 / 5 Banda de Cada S	R\$ 4,21
Fio de Aço Em Vareta 0,16	R\$ 7,28	<b>Banda Molar 28 Ao 42 5 Banda de Cada Inf</b>	R\$ 4,13
<b>Fio de Aço Vareta 17x25</b>	R\$ 10,54	Fio Aço Vareta 0,18	R\$ 7,22

**Quadro 4 – Preço dos produtos HR2**

Fonte: Elaborado pelos autores



### 4.3 Localização e Tamanho

A escolha do local para instalação da Loja HR2 levou em consideração o número de especialistas que estão concentrados no bairro do Centro de Florianópolis, num total de 87 profissionais, de acordo com o CRO-SC; e nos bairros vizinhos como Trindade, Agrônômica e Santa Mônica, num total de 16 especialistas.

Mesmo estando a loja concorrente, Dental Braz Aguiar, localizada no Centro, a opção por este bairro, também se pautou na pesquisa realizada, uma vez que 77% dos entrevistados responderam que o bairro Centro era o local preferido para instalação do novo negócio.

Localizada numa das ruas de maior circulação da grande Florianópolis, na rua Bocaiúva, a sala escolhida para a implantação da loja, encontra-se no Centro Executivo Ilhéus. Paralela a principal avenida da cidade (Av. Beira-Mar), a rua Bocaiúva é conhecida pela diversidade de empreendimentos que comporta, tais como: Shoppings; escritórios de advocacia; consultórios médicos e odontológicos; bares e restaurantes; lojas, colégios e cursos.

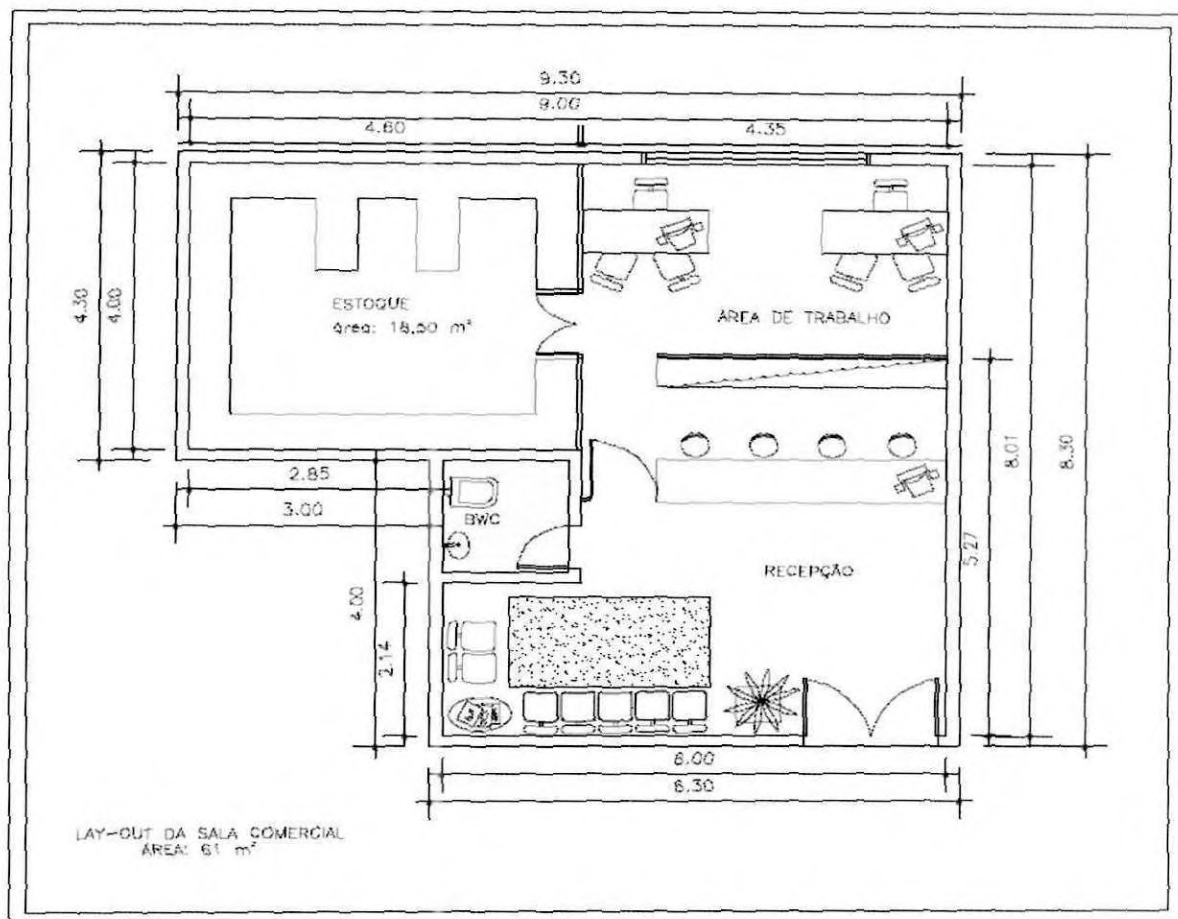
Além da localização privilegiada, o Ilhéus também se destaca pela sua facilidade de acesso. O estacionamento disponível na frente do prédio – voltado para a Av. Beira-mar – facilita a chegada dos clientes; questão essa, considerada de grande importância pelos consumidores e não atendida pela concorrente local. Em virtude do prédio possuir apenas três pavimentos e a sala escolhida estar localizada no segundo andar, o acesso também é facilitado.



Figura 6 – Localização HR2

Fonte: Aplicativo disponível em: [http://dl.google.com/earth/client/branded/redirect/Google\\_Earth\\_CZXD.exe](http://dl.google.com/earth/client/branded/redirect/Google_Earth_CZXD.exe)

Com  $61 \text{ m}^2$  e formato em L, o tamanho da sala pode ser considerado suficiente, pois comportará de maneira adequada os espaços necessários para a recepção, administração e estoque. Como o material ortodôntico, na sua grande maioria, possui pequenas dimensões, o estoque projetado será de  $18,50 \text{ m}^2$ , conforme figura 7 a seguir.



**Figura 7 – Lay-out HR2**

**Fonte – Clarissa Zomer**

A sala será alugada, através de um contrato anual, no valor mensal de R\$1.300,00 (mil e trezentos reais), com IPTU, água e condomínio inclusos. Prevê-se que este valor não ultrapasse a 3,5% do faturamento mensal da empresa.

#### 4.4 Aspectos jurídicos e legais

Atender à legislação vigente é imprescindível para que se possa operar qualquer empresa, seja do setor comercial, industrial ou de prestação de serviços. Para instalação e funcionamento da HR2, será necessário constituir legalmente a empresa e verificar o regime tributário que a mesma se enquadrará, de acordo com sua finalidade comercial e seu faturamento. Sendo assim, a contratação de consultorias na área contábil e jurídica será fundamental para esta etapa do projeto.

##### 4.4.1 Constituição legal e obtenção de licenças públicas

A forma jurídica da HR2 será do tipo Sociedade Limitada mediante Contrato Social. A sociedade será composta por três sócios, a saber: Rodrigo Damian Rosário, Raquel Damian Rosário e Henrique Damian Rosário. Para constituição do Contrato, será contratado serviço jurídico especializado, no valor orçado de R\$2.000,00. Nele serão estabelecidas as cláusulas e condições sob as quais a sociedade será regida.

Como forma de atender às exigências legais e burocráticas de diversos órgãos governamentais, também serão contratados serviços de consultoria contábil, sendo a empresa APS Contabilidade Ltda a selecionada. A preferência por essa empresa deve-se ao fato dos sócios já conhecerem os serviços prestados pela contabilidade.

O orçamento proposto pela assessoria contábil será de R\$1.000,00 (mil reais), e incluem os seguintes serviços:

- Registro do Contrato Social na Junta Comercial de Santa Catarina;
- Obter inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e Secretaria da Receita Federal;
- Retirar o Alvará de Funcionamento na Prefeitura;
- Adquirir a Inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria de Estado da Fazenda, através da Agência da Receita Estadual, passando assim a possuir a Inscrição Estadual;
- Fazer inscrição na Previdência Social através do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS);
- Solicitar a autorização para impressão das notas fiscais e a autenticação de livros fiscais na Secretaria de Estado da Fazenda.



#### 4.4.2 Enquadramento tributário

Conhecer como a empresa irá enquadrar-se na questão tributária é uma das principais etapas de um projeto de viabilidade econômico-financeiro, fundamentalmente no Brasil em que taxas tributárias são extremamente pesadas. Assim, o correto enquadramento poderá fazer com que a empresa se preserve de despender gastos com essas tributações, além dos necessários.

Assim sendo, de acordo com a previsão de receita que será adotado pela empresa, em torno de R\$ 631.642,86 (seiscentos e trinta e um mil seiscentos e quarenta e dois reais e oitenta e seis centavos) anuais, ela poderá ser considerada uma empresa de pequeno porte. Isto se dá, conforme a Lei complementar nº 126/2006, instituída em 01/07/2007, a qual afirma que empresa ou pessoa jurídica que auferir receita bruta, em cada ano-calendário, valor superior a R\$ 240.000,00 e inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00, será considerada empresa de pequeno porte.

Desta maneira, ainda de acordo com esta lei a empresa receberá um tratamento tributário simplificado, conhecido com Simples Nacional, que estabelece normas tributárias que favorecem às pequenas e microempresas, nos âmbitos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Esta nova tributação define que a empresa contribuirá de maneira única, incluindo as contribuições acessórias.

Portanto, a HR2, de acordo com a tabela de alíquotas referente ao Simples Nacional, estando no patamar de receita bruta anual de R\$ 600.000,01 a R\$ 720.000,00, contribuirá com a alíquota única de 8,28%, inicialmente.

A grande vantagem da adoção deste enquadramento tributário é que todos os impostos pertinentes ao comércio (IRPJ, CSLL, COGINS, PIS/PASEP, INSS e ICMS) estarão incluídos em uma taxa única. Esta é realmente uma grande vantagem a HR2, pois de acordo com o antigo regime, a empresa contribuiria com estas taxas e mais com o ICMS, em separado, sendo que só este iria variar entre 7 a 18%.

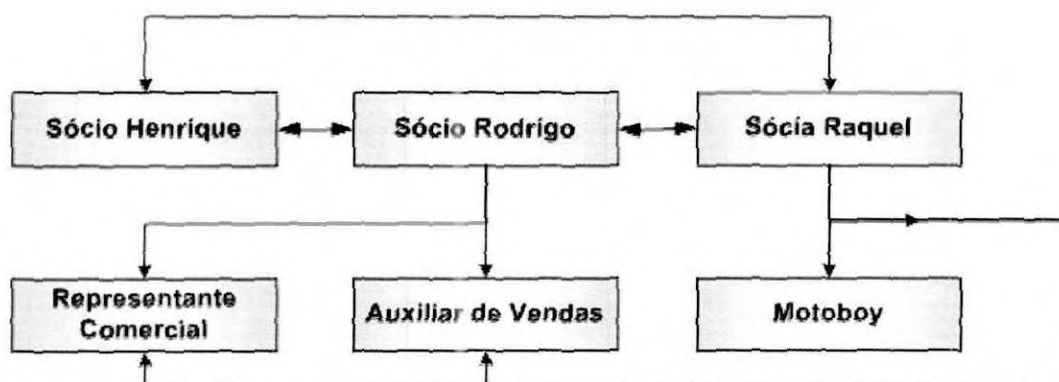
## 4.5 Aspectos administrativos

A seguir, serão discriminados a estrutura organizacional da empresa e o sistema de informação a ser utilizado.

### 4.5.1 Estrutura organizacional

A empresa contará, inicialmente, com uma estrutura funcional de três sócios, dois empregados e um prestador de serviço para entrega de mercadorias (motoboy). As atribuições entre os sócios serão divididas, de acordo com a afinidade, para uma maior eficácia. Desta forma, o sócio, Rodrigo Damian Rosário, ficará responsável pelas atividades financeiras e administrativas, a sócia Raquel Damian Rosário pela as atividades comerciais e de logística, e o sócio Henrique Damian Rosário, não se dedicará exclusivamente às atividades da empresa, ficando somente responsável pela parte técnica.

A figura seguinte demonstra o organograma proposta à empresa:



**Figura 8** – Organograma HR2 Materiais Ortodônticos

Fonte: Elaborado pelos autores

Os empregados serão recrutados com o auxílio da empresa de Recursos Humanos, Paradigma, localizada no bairro Trindade de Florianópolis, principalmente para aplicação e avaliação dos laudos psicográficos. A necessidade de contratação dos funcionários visa ocupar os cargos de auxiliar de vendas e representante comercial.

As principais atividades do cargo de auxiliar de vendas serão: atendimento de clientes (internet, email, telefone e direto na loja), elaboração de orçamentos, cadastro de clientes, entre outras atividades comerciais. O salário médio oferecido será no valor de R\$

800,00. Acrescenta-se a esta remuneração, o benefício do vale refeição no valor total de R\$250,00. A empresa disponibilizará, também, conforme legislação trabalhista, o vale transporte.

Para o cargo de representante comercial as atividades destinadas serão: prospecção de novos clientes, visita aos clientes para demonstração de novos produtos e promoções, e venda na loja. A composição do salário será feita por um valor fixo e um variável, proporcional às suas vendas. O salário fixo será no valor de R\$ 500,00 e a comissão será de 10% dos valores de suas vendas. O profissional receberá também o benefício do vale refeição, no mesmo valor do auxiliar de vendas, e um auxílio combustível no valor de R\$300,00.

Os salários que serão pagos pela empresa estarão compatíveis com os valores oferecidos no mercado.

O serviço de motoboy estará a disposição da empresa por um período de 6 horas (das 12:00 às 18:00) a um custo mensal de R\$ 950,00.

A venda dos produtos exigirá do representante comercial e do vendedor um conhecimento técnico especializado. Portanto, será indispensável investimentos em treinamento para capacitação desses funcionários, tanto na fase de integração à empresa, como posteriormente, para manutenção e aperfeiçoamento do conhecimento sobre os produtos. Alguns treinamentos serão realizados pelos próprios fornecedores (Morelli, Aditek, Unitek), na grande maioria de forma gratuita, e pelo sócio especializado em ortodontia.

#### 4.5.2 Sistema de informação

Com intuito de auxiliar no gerenciamento e controle da HR2, será adquirido o sistema Hime System. A escolha do software foi baseado numa pesquisa de mercado, e também por orientação do SEBRAE. O sistema fornecerá informações das principais operações da empresa, tais como: estoque, compras, produção, análise de custos, contas a pagar, contas a receber, vendas e controle bancário.

Além da credibilidade no mercado, outro ponto relevante na escolha do software foi o preço de aquisição. O Hime System será obtido pelo valor de R\$1.956,00 (mil novecentos e cinquenta e seis reais), enquanto o preço da concorrência gira em torno de R\$3.300,00 (três mil e trezentos reais). O valor de suporte mensal também oferece vantagens, uma vez que custa R\$120,00 (cento e vinte reais) e de outros fornecedores, custa em torno de R\$180,00 (cento oitenta reais).



Na instalação do sistema será fornecido um treinamento de 16 horas aos novos usuários, por uma equipe especializada de técnicos da empresa Hime. Outras dúvidas poderão ser sanadas pelo manual (contido no sistema) ou pelo suporte pago mensalmente. O backup do sistema será de responsabilidade dos sócios.

#### **4.6 Aspectos econômico-financeiro**

A análise dos enfoques financeiros é de primordial importância para um projeto de viabilidade, pois é nesta fase que serão avaliados os investimentos necessários ao projeto, as suas fontes de financiamento, as questões operacionais financeiras do projeto e determinação dos resultados esperados ao investimento. Nesta etapa do trabalho, serão apresentadas as análises financeiras para implantação da HR2 Materiais ortodônticos, que abordarão os investimentos necessários, as fontes de financiamento, projeção de receitas, os custos intrínsecos e a estimativa dos resultados do investimento.

Assim sendo, as informações financeiras apresentadas a seguir neste projeto foram obtidas através de um estudo de mercado e por meio de um questionário.

##### **4.6.1 Investimento inicial do projeto**

Após realizados os estudos mercadológicos e definidos o tamanho e a localidade em que se encontrará o projeto, passa-se à etapa de levantamento dos recursos iniciais que viabilizarão a implantação do negócio. Esta fase é de fundamental importância, pois é neste momento que se identifica qual será a necessidade de investimento para captação dos recursos.

A empresa necessitará investir anteriormente ao início de suas atividades em uma assessoria jurídico contábil, no aluguel do espaço em que se encontrará a loja, no layout do empreendimento, em material de expediente e em um sistema de informação. Além destes investimentos pré-operacionais, será indispensável investir no registro do nome e da marca da empresa, em equipamentos de informática e em móveis e equipamentos de escritório. Por fim, os sócios identificaram a necessidade de possuir um estoque inicial. Este estoque foi calculado em função da porcentagem da participação do mercado que se deseja que a empresa obtenha, que no primeiro ano é uma fatia de 15%.

Assim, de acordo com a população da pesquisa, esta fatia será de 37 clientes, que, conforme a pergunta do questionário no Apêndice A, consome em média R\$ 1.422,62 (Hum mil quatrocentos e vinte e dois reais e sessenta e dois centavos) mensais. Com isso, o faturamento mensal almejado será de R\$ 52.636,90 (cinquenta e dois mil seiscientos e trinta e seis reais e noventa centavos). Portanto, o valor do estoque inicial será o equivalente, necessário, para repor a venda de materiais estimada.

Por fim, o capital de giro estabelecido pelos sócios da empresa será de R\$ 20.288,00 que é o valor necessário para cobrir um terço do que se estima vender em um mês somado com os custos fixos mensais da organização.

A seguir, o quadro 5 demonstra quais serão estes aportes financeiros essenciais para o início do projeto:

<b>Investimentos</b>	<b>Total</b>
<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	
Assessoria jurídica contábil	R\$ 3.000,00
Assessoria RH	R\$ 530,00
Propaganda e prospecção	R\$ 700,00
Sistema de informação	R\$ 1.956,00
Design do Site	R\$ 2500,00
Material de expediente	R\$ 150,00
Aluguel	R\$ 1.300,00
<b>Investimentos Fixos</b>	
Registro de nome e marca	R\$ 405,00
Equipamentos de informática	R\$ 5.180,00
Móveis e equipamentos de escritório	R\$ 13.900,00
Estoque Inicial	R\$ 31.324,21
Capital de Giro	R\$ 20.288,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 81.233,21</b>

**Quadro 5** – Investimento Inicial

**Fonte:** Elaborado pelos autores

#### 4.6.2 Fontes de financiamento

Os recursos que serão disponibilizados para o financiamento das operações da HR2 materiais ortodônticos serão totalmente obtidos através do capital dos próprios sócios. Portanto, esse valor total será igualmente dividido entre os três sócios da empresa, sendo que cada um designará o valor de R\$ 27.077,74 para ser incorporado ao capital social da empresa, totalizando um valor de R\$ 81.233,21, de acordo com o quadro 5.

O custo deste capital terá como base de cálculo a taxa SELIC, divulgada mensalmente pelo COPOM – Comitê de Política Monetária que define as diretrizes da política monetária brasileira. Desta maneira, o custo do capital será de 11,75% ao ano que corresponde à taxa SELIC no mês de maio de 2008.

#### 4.6.3 Despesas Operacionais

Os aspectos referentes às decisões operacionais do financeiro da empresa, estão descritos a seguir.

##### 4.6.4.1 Receita

A projeção de receitas é determinada através da análise de mercado e da previsão de vendas, e a partir de então são estabelecidos o preço unitário de cada produto e as quantidades a serem vendidas.

Conforme mencionado anteriormente, a receita anual terá como base a pergunta 12 do questionário da pesquisa em que os consumidores, em média, adquirem por mês o valor de R\$ 1.422,62 (Hum mil quatrocentos e vinte e dois reais e sessenta e dois centavos) . Desta maneira, levando-se em consideração que a população da pesquisa é de 248 pessoas, estima-se que mensalmente o mercado movimenta em torno de R\$ 352.809,52 .

Sabendo-se que é intenção da empresa alcançar 15% do mercado consumidor de materiais ortodônticos, a receita mensal estimada da HR2 materiais ortodônticos será de R\$ 52.636,90 e em consequência a receita anual será de R\$ 631.642,80



## 4.6.4.2 Custo

Conforme preconizado pelos autores no capítulo 2 deste estudo, os custos de uma empresa estão divididos em custos fixos e custos variáveis.

A HR2 materiais ortodônticos, por ser uma empresa de pequeno porte, com uma estrutura física e de pessoal enxuta, não possuirá uma grande quantidade de custos fixos. Estes estão discriminados no quadro 6.

<b>Custos Fixos</b>		
Descrição	Valor mensal	Valor anual
Aluguel	R\$ 1.300,00	R\$ 15.600,00
Energia	R\$ 65,00	R\$ 780,00
Propaganda	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Material de escritório	R\$ 115,00	R\$ 1.380,00
Serviço de motoboy	R\$ 950,00	R\$ 11.400,00
Salários	R\$ 3.101,60	R\$ 37.219,20
Limpeza	R\$ 160,00	R\$ 1.920,00
Telefone/Internet	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Custos financeiros (cartão de crédito e conta corrente)	R\$ 205,00	R\$ 2.460,00
Manutenção sistema	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
Assessoria Contábil	R\$ 130,00	R\$ 1.560,00
Pró-labore	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.046,60</b>	<b>R\$ 120.559,20</b>

**Quadro 6** – Custos fixos

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Pode-se verificar, segundo o quadro anterior, que o principal custo fixo da organização está relacionado à folha de pagamento dos funcionários. Salienta-se, também, que em um primeiro instante o pró-labore de cada sócio corresponderá ao valor de R\$ 1.000,00 (Hum mil reais) para cada.

Já, de acordo com menção anterior, os custos com a água e o IPTU, estão incorporados no custo do aluguel.

Estes custos fixos não têm relação com o volume de venda, portanto quanto maior for a receita da empresa menor será o impacto destes para o resultado final, ou seja, o impacto tende a ser amenizado.

O principal custo variável que afetará o resultado da empresa está vinculado a mercadoria vendida. Este custo foi calculado tomando-se como base a pergunta 09 do questionário da pesquisa de marketing, em que os consumidores são questionados sobre suas preferências em relação aos fornecedores da empresa. Outra base para o cálculo, foi o custo médio dos preços dos produtos, conforme quadro 7.

Assim sendo, através destes dados, pode-se calcular o custo médio das mercadorias vendidas pela empresa, conforme o seguinte quadro:

<b>Fornecedor</b>	<b>Porcentagem da preferência dos consumidores em %</b>	<b>Custo das mercadorias Vendidas por fornecedor em %</b>
Morelli	36,90	61,00
Aditek	28,57	62,00
3M Unitek	10,71	65,00
Abzil	14,29	63,00
<b>Total</b>	<b>90,47</b>	<b>62,10</b>

**Quadro 7** – Custo das Mercadorias Vendidas

Fonte: Elaborado pelos autores

Desta maneira, verifica-se que o valor médio do custo de mercadoria vendidas dos produtos da HR2 será de 62,10%.

Como já citado anteriormente, a empresa contará com um promotor de vendas que irá apresentar a empresa e demonstrar seus produtos aos consumidores, sendo parte importante do trabalho deste promotor, a venda direta. Assim, a cada pedido de compra realizado através deste funcionário, o mesmo receberá uma porcentagem de 10% do valor total da venda. Estima-se que as receitas oriundas destas vendas representarão 20% do total. Portanto, o custo variável relacionados às vendas deste promotor será de 2% da receita bruta.

Outro custo que dependerá do volume de vendas, está relacionado ao custo das sacolas plásticas oferecidas ao cliente no momento da compra do produto. Avalia-se que este representará o percentual de 0,2% das receitas.

O último custo variável identificado é o da utilização dos cartões de crédito e débito. O custo de cada venda realizada através do cartão é de 5%. Levando-se em conta que, de acordo com a pergunta 13 do questionário, 24,19% dos clientes afirmaram efetuar suas compras por meio de cartão, assim pode-se estimar que o custo destas vendas será de 1,2% da receita.

Destarte, a soma dos custos variáveis da HR2 materiais ortodônticos constituem o total de 65,50% da receita bruta.

#### 4.6.4.3 Margem de Contribuição

A margem de contribuição é importante ferramenta que possibilita verificar se o que a empresa arrecada, retirando os custos inerentes à produção, é suficiente para cobrir os seus custos fixos. Portanto, para o cálculo desta margem, serão utilizados o valor dos custos variáveis (65,50%), determinado anteriormente; e o valor da alíquota tributária (8,28%), segundo enquadramento tributário que é calculada em função da receita bruta, de acordo com a fórmula descrita no capítulo 2 deste trabalho.

Desta forma, a margem de contribuição da HR2 será de 26,22%, conforme cálculo a seguir:

$$\text{Margem de Contribuição} = \frac{100 - (65,50 + 8,28) \times 100}{100}$$

$$\text{Margem de contribuição} = 26,22\%$$

#### 4.6.4 Ferramentas de Análise e Projeções de Resultados

Os aspectos aqui estudados servirão de base para as próximas etapas, que são as análises e projeções que os investimentos poderão gerar. Este momento do projeto é imprescindível, pois determinará se o futuro negócio é viável, do ponto de vista financeiro. As análises serão projetadas para os próximos cinco anos, pois é o período que a empresa espera atingir 30% do mercado consumidor da capital, em um cenário realista, tendo como base os custos e receitas demonstradas no estudo até o momento.

##### 4.6.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício é obrigatória a qualquer empresa, tanto no aspecto legal como no aspecto gerencial. Assim sendo, para verificação de viabilidade financeira de um projeto essa obrigatoriedade acentua-se, pois esta ferramenta permite ao gestor vislumbrar se os resultados financeiros do novo negócio poderão ser positivos.

A seguir será apresentada a Demonstração do Resultado do Exercício, projetada para os próximos cinco anos, que é o período que a empresa espera atingir 30% do mercado



consumidor da capital, em um cenário realista, tendo como base os custos e receitas demonstradas no estudo até o momento.

Com o intuito de amenizar os efeitos inflacionários ao longo destes cinco períodos, foi estabelecido um aumento de 5,04% nos custos e nas receitas inerentes ao projeto, que foi o percentual acumulado da inflação de junho 2007 a maio de 2008, nas Demonstrações dos Resultados dos Exercícios a seguir.

<b>HR2 MATERIAIS ORTODÔNTICOS - DRE CENÁRIO REALISTA</b>					
	<b>Ano 01</b>	<b>Ano 02</b>	<b>Ano 03</b>	<b>Ano 04</b>	<b>Ano 05</b>
<b>Receitas com Vendas</b>	<b>631.642,86</b>	<b>663.477,66</b>	<b>696.916,93</b>	<b>732.041,55</b>	<b>768.936,44</b>
(-) Deduções Sobre Vendas e Serviços	73.775,89	77.494,19	81.399,90	85.502,45	89.811,78
<b>Receitas Líquida</b>	<b>557.866,97</b>	<b>585.983,47</b>	<b>615.517,04</b>	<b>646.539,09</b>	<b>679.124,67</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	392.250,22	412.019,63	432.785,42	454.597,80	477.509,53
<b>Lucro Bruto</b>	<b>165.616,76</b>	<b>173.963,84</b>	<b>182.731,62</b>	<b>191.941,29</b>	<b>201.615,14</b>
(-) Depreciação Acumulada	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92
(-) Despesas Administrativas	84.619,20	88.884,01	93.363,76	98.069,30	103.011,99
(-) Despesas Gerais	31.140,00	32.709,46	34.358,01	36.089,66	37.908,58
(-) Despesas de Marketing	4.800,00	5.041,92	5.296,03	5.562,95	5.843,33
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>42.643,64</b>	<b>44.914,54</b>	<b>47.299,89</b>	<b>49.805,47</b>	<b>52.437,33</b>

Quadro 8 – DRE Cenário Realista

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.6.4.2 Fluxo de Caixa projetado

Através das informações obtidas com a Demonstração do Resultado do Exercício, pode-se, assim, ser determinado o fluxo de caixa para os próximos cinco anos, conforme o seguinte quadro:

<b>HR2 MATERIAIS ORTODÔNTICOS – FLUXO DE CAIXA PROJETADO</b>					
	<b>Ano 01</b>	<b>Ano 02</b>	<b>Ano 03</b>	<b>Ano 04</b>	<b>Ano 05</b>
<b>1. Ingressos</b>					
Vendas à vista	R\$ 631.642,86	R\$ 663.477,66	R\$ 696.916,93	R\$ 732.041,55	R\$ 768.936,44
<b>Soma</b>	<b>R\$ 631.642,86</b>	<b>R\$ 663.477,66</b>	<b>R\$ 696.916,93</b>	<b>R\$ 732.041,55</b>	<b>R\$ 768.936,44</b>
<b>2. Desembolsos</b>					
Compras à vista	R\$ 392.250,22	R\$ 412.019,63	R\$ 432.785,42	R\$ 454.597,80	R\$ 477.509,53
Despesas com pessoal	R\$ 48.619,20	R\$ 51.069,61	R\$ 53.643,52	R\$ 56.347,15	R\$ 59.187,05
Despesas com vendas e marketing	R\$ 7.260,00	R\$ 7.625,90	R\$ 8.010,25	R\$ 8.413,97	R\$ 8.838,03
Despesas com diretoria	R\$ 36.000,00	R\$ 37.814,40	R\$ 39.720,25	R\$ 41.722,15	R\$ 43.824,94
Despesas gerais	R\$ 2.940,00	R\$ 3.088,18	R\$ 3.243,82	R\$ 3.407,31	R\$ 3.579,04
Impostos	R\$ 73.775,89	R\$ 77.494,19	R\$ 81.399,90	R\$ 85.502,46	R\$ 89.811,78
Manutenção e conservação	R\$ 3.360,00	R\$ 3.529,34	R\$ 3.707,22	R\$ 3.894,07	R\$ 4.090,33
Telefone e energia elétrica	R\$ 6.780,00	R\$ 7.121,71	R\$ 7.480,65	R\$ 7.857,67	R\$ 8.254,70
Aluguel	R\$ 15.600,00	R\$ 16.386,24	R\$ 17.212,11	R\$ 18.079,60	R\$ 18.990,81
Depreciações	R\$ 2.413,92	R\$ 2.413,92	R\$ 2.413,92	R\$ 2.413,92	R\$ 2.413,92
<b>Soma</b>	<b>R\$ 588.999,23</b>	<b>R\$ 618.563,13</b>	<b>R\$ 649.617,05</b>	<b>R\$ 682.236,08</b>	<b>R\$ 716.499,12</b>
<b>3. Saldo do período</b>	<b>R\$ 42.643,63</b>	<b>R\$ 44.914,53</b>	<b>R\$ 47.299,88</b>	<b>R\$ 49.805,47</b>	<b>R\$ 52.437,32</b>
<b>4. Despesas não-desembolsáveis</b>	<b>R\$ 2.413,92</b>	<b>R\$ 2.413,92</b>	<b>R\$ 2.413,92</b>	<b>R\$ 2.413,92</b>	<b>R\$ 2.413,92</b>
<b>5. Saldo inicial de caixa</b>	<b>R\$ 20.288,00</b>	<b>R\$ 65.345,55</b>	<b>R\$ 112.674,00</b>	<b>R\$ 162.387,80</b>	<b>R\$ 214.607,19</b>
<b>6. Fluxo líquido de caixa</b>	<b>R\$ 65.345,55</b>	<b>R\$ 112.674,00</b>	<b>R\$ 162.387,80</b>	<b>R\$ 214.607,19</b>	<b>R\$ 269.458,43</b>

Quadro 9 – Fluxo de caixa projetado

Fonte: Elaborado pelos autores



#### 4.6.4.3 Ponto de equilíbrio

Conforme teoria estudada, o ponto de equilíbrio é o valor que determina o quanto a empresa necessitará vender para que sejam cobertos os custos fixos do empreendimento. Assim sendo, é o mínimo que a empresa precisa vender para que a empresa não opere no prejuízo.

Segundo fórmula apresentada anteriormente e de acordo com o valor dos custos fixos mensais, disposto no quadro 6, que é de R\$ 10.046,60 e com a margem de contribuição sendo 26,22%, pode-se determinar o ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{10.046,60}{0,2622}$$

Portanto, o ponto de equilíbrio da empresa é de R\$ 38.316,55, isto quer dizer que a empresa necessita uma receita mensal equivalente a este valor para cobrir seus custos e, a partir de então, auferir lucro.

#### 4.6.4.4 Depreciação acumulativa

A depreciação acumulativa, conforme citado no capítulo 2 deste trabalho, é importante quando da elaboração da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), pois apesar de não haver desembolso financeiro, é considerada uma despesa que tem influência no resultado da organização. Esta depreciação é calculada conforme percentuais estabelecidos pela legislação tributária vigente no Brasil.

Desta maneira, os ativos da empresa que serão afetados pelo desgaste e obsolescência no decorrer do tempo, suas respectivas taxas de depreciação e tempo de vida útil, assim como os valores financeiros mensais desta, estão descritos no quadro 10 a seguir.

<b>Ativos</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Depreciação anual</b>	<b>Valor Inicial</b>	<b>Valor Depreciação anual</b>
Equipamentos de Informática	5 anos	20%	R\$ 5.180,00	R\$ 1.035,96
Móveis e utensílios	10 anos	10%	R\$ 13.900,00	R\$ 1.389,96
<b>Total</b>			R\$ 19.080,00	R\$ 2.413,92

**Quadro 10** – Depreciação anual

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## 4.6.4.5 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade permite que seja identificada a projeção de resultado, ao modificar uma variável na estrutura da Demonstração dos Resultados do Exercício. Desta maneira, sugere-se aumentar em 5% os custos fixos do empreendimento que compõem as despesas operacionais, administrativas gerais e despesas de marketing da DRE, somando-se 5,04% de correção monetária, utilizado no cálculo da DRE, conforme mostra o quadro abaixo.

<b>HR2 MATERIAIS ORTODÔNTICOS - DRE AUMENTO 5% CUSTOS FIXOS</b>					
	<b>Ano 01</b>	<b>Ano 02</b>	<b>Ano 03</b>	<b>Ano 04</b>	<b>Ano 05</b>
<b>Receitas com Vendas</b>	<b>631.642,86</b>	<b>663.477,66</b>	<b>696.916,93</b>	<b>732.041,55</b>	<b>768.936,44</b>
(-) Deduções Sobre Vendas e Serviços	73.775,89	77.494,19	81.399,90	87.259,22	91.042,07
<b>Receitas Líquida</b>	<b>557.866,97</b>	<b>585.983,47</b>	<b>615.517,03</b>	<b>644.782,33</b>	<b>677.894,37</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	392.250,22	412.019,63	432.785,41	454.597,80	477.509,53
<b>Lucro Bruto</b>	<b>165.616,75</b>	<b>173.963,84</b>	<b>182.731,62</b>	<b>190.184,53</b>	<b>200.384,84</b>
(-) Depreciação Acumulada	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92
(-) Despesas Operacionais	93.081,12	102.661,03	113.226,90	124.880,21	137.732,88
(-) Despesas Administrativas Gerais	31.140,00	34.344,93	37.879,71	41.778,29	46.078,11
(-) Despesas de Marketing	4.800,00	5.294,02	5.838,88	6.439,81	7.102,60
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>34.181,71</b>	<b>29.249,95</b>	<b>23.372,21</b>	<b>14.672,30</b>	<b>7.057,33</b>

Quadro 11 – Análise de sensibilidade

Fonte: Elaborado pelos autores



## 4.6.4.6 Análise de cenários

A análise de cenários permite que duas ou mais variáveis que compõem a Demonstração do Resultado do Exercício sejam alteradas com o intuito de projetar os resultados econômico-financeiros, influenciados por estas alterações. Esta análise é realizada, para identificar tanto mudanças positivas quanto negativas da gestão financeira. O seguinte quadro projeta um aumento 2 % ao ano nos custos das mercadorias vendidas, um aumento dos custos fixos da organização de 3% ao ano, assim como uma diminuição de 4% ao ano da receita bruta da organização. Além destes, estão contabilizados os 5,04% ao ano de correção monetária.

<b>HR2 MATERIAIS ORTODÔNTICOS - DRE CENÁRIO PESSIMISTA</b>					
	<b>Ano 01</b>	<b>Ano 02</b>	<b>Ano 03</b>	<b>Ano 04</b>	<b>Ano 05</b>
<b>Receitas com Vendas</b>	<b>612.693,57</b>	<b>625.192,52</b>	<b>637.946,45</b>	<b>650.960,56</b>	<b>664.240,15</b>
(-) Deduções Sobre Vendas e Serviços	75.989,16	79.819,02	83.841,89	88.067,53	92.506,13
<b>Receitas Líquida</b>	<b>536.704,41</b>	<b>545.273,50</b>	<b>554.104,56</b>	<b>562.893,03</b>	<b>571.734,02</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	392.736,58	400.748,41	408.923,67	417.265,72	425.777,94
<b>Lucro Bruto</b>	<b>143.967,83</b>	<b>144.525,09</b>	<b>145.180,88</b>	<b>145.627,31</b>	<b>145.956,09</b>
(-) Depreciação Acumulada	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92
(-) Despesas Administrativas	86.311,58	92.474,92	99.078,37	106.153,36	113.733,56
(-) Despesas Gerais	31.762,80	34.030,92	36.461,00	39.064,60	41.854,13
(-) Despesas de Marketing	4.896,00	5.245,61	5.620,19	6.021,52	6.451,50
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>18.583,53</b>	<b>10.359,72</b>	<b>1.607,40</b>	<b>-8.026,09</b>	<b>-18.497,03</b>

**Quadro 12** – Análise de cenários – DRE Cenário Pessimista

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a análise de cenário otimista estima-se que a empresa irá ter um aumento de 3% ao ano da receita bruta, enquanto o custo da mercadoria vendida diminua em 2% ao ano e os custos fixos, também diminuam a porcentagem de 3% ao ano. A seguir, está disposta a DRE com base no cenário otimista.

<b>HR2 MATERIAIS ORTODÔNTICOS - DRE CENÁRIO OTIMISTA</b>					
	<b>Ano 01</b>	<b>Ano 02</b>	<b>Ano 03</b>	<b>Ano 04</b>	<b>Ano 05</b>
<b>Receitas com Vendas</b>	<b>650.592,15</b>	<b>703.883,45</b>	<b>761.539,95</b>	<b>823.919,21</b>	<b>891.408,08</b>
(-) Deduções Sobre Vendas e Serviços	75.989,16	79.819,02	83.908,97	88.208,49	92.811,71
<b>Receitas Líquida</b>	<b>574.602,98</b>	<b>603.562,97</b>	<b>677.630,98</b>	<b>735.710,72</b>	<b>798.596,37</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	391.005,88	423.033,95	457.685,51	495.175,45	535.736,26
<b>Lucro Bruto</b>	<b>183.597,10</b>	<b>192.850,40</b>	<b>219.945,47</b>	<b>240.535,27</b>	<b>262.860,11</b>
(-) Depreciação Acumulada	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92	2.413,92
(-) Despesas Administrativas	82.080,62	83.630,96	85.210,58	86.820,03	88.459,88
(-) Despesas Gerais	30.205,80	30.776,32	31.357,62	31.949,89	32.553,35
(-) Despesas de Marketing	4.656,00	4.743,94	4.833,53	4.924,82	5.017,83
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>64.240,76</b>	<b>71.285,26</b>	<b>96.129,82</b>	<b>114.426,61</b>	<b>134.415,13</b>

**Quadro 13** - Análise de cenários – DRE Cenário Otimista

**Fonte:** Elaborado pelos autores

#### 4.6.4.7 Análise de payback

Esta ferramenta possibilita identificar o tempo necessário que os lucros dos exercícios levam para cobrir os investimentos realizados no início do projeto. Como foi preconizado pelos autores, esta é uma técnica que não considera o valor do dinheiro no tempo, por este motivo, a sua análise deve ser cuidadosa.

Os investimentos iniciais do projeto foram de R\$ 81.233,21 (Oitenta e um duzentos e trinta três reais e vinte e um centavos). Os fluxos de caixas projetados estão descritos no quadro 14.

<b>Período</b>	<b>Fluxos de Caixas</b>
Ano 01	R\$ 45.057,39
Ano 02	R\$ 47.328,46
Ano 03	R\$ 49.713,81
Ano 04	R\$ 52.219,39
Ano 05	R\$ 54.851,25
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 249.170,30</b>

**Quadro 14** - Análise de Payback

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Chega-se a conclusão, utilizando-se a fórmula descrita no capítulo 2 deste trabalho que a empresa no primeiro ano de atividade irá gerar um fluxo de caixa de R\$ 45.057,39 (Quarenta e cinco reais e cinquenta e sete reais e trinta e nove centavos), restando o valor de R\$ 36.175,82 (Trinta e seis e setenta e cinco reais e oitenta e dois centavos) que será coberto em até oito meses do segundo ano.

#### 4.6.4.8 Valor atual líquido

O Valor Atual Líquido é uma ferramenta que demonstra um cenário mais realista em relação ao período de Payback, pois considera o valor do dinheiro no tempo. Com o intuito de atualizar o valor das entradas de fluxo de caixas, será empregado o valor do custo do capital



investido no projeto e calculado neste estudo anteriormente. Na seqüência, apresentar-se-ão os valores líquidos dos fluxos de caixas no tempo zero.

Ano	Fluxo de Caixa	Custo do Capital	Valor Líquido ano
1	R\$ 45.057,39	11,75%	R\$ 40.319,81
2	R\$ 47.328,46	11,75%	R\$ 37.898,96
3	R\$ 49.713,81	11,75%	R\$ 35.623,32
4	R\$ 52.219,39	11,75%	R\$ 33.484,33
5	R\$ 54.851,25	11,75%	R\$ 31.473,77
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 249.170,30</b>		<b>R\$ 178.800,19</b>

**Quadro 15** - Análise do valor presente líquido

Fonte: Elaborado pelos autores

Averigua-se que o Valor Atual Líquido ao final de cinco anos gerará um fluxo de caixa em valores atuais no valor de R\$ 178.800,19 (Cento e setenta e oito mil e oitocentos reais e dezenove reais). Assim sendo, todos os custos dos investimentos serão cobertos, já que o investimento inicial é de R\$ 81.233,19 (Oitenta e um duzentos e trinta e três reais e dezenove reais), produzindo um excedente de caixa neste período de R\$ R\$ 97.567,00. Portanto, de acordo com esta sofisticada ferramenta de análise, o projeto pode ser considerado viável, no que diz respeito aos aspectos econômico-financeiros.

#### 4.6.4.9 Análise de taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno será a última ferramenta a ser utilizada neste estudo, para identificar a sua viabilidade econômico-financeira. De com a teoria, esta é a taxa de desconto que equivale o valor atual líquido de investimento.

Desta maneira, baseando-se na projeção do fluxo de caixa para os cinco períodos do trabalho, pode-se calcular a taxa interna de Retorno, conforme o quadro a seguir.

<b>Ano</b>	<b>Fluxos de Caixas</b>
0	(R\$ 81.233,19)
1	R\$ 45.057,39
2	R\$ 47.328,46
3	R\$ 49.713,81
4	R\$ 52.219,39
5	R\$ 54.851,25
<b>TIR</b>	<b>51,66%</b>

**Quadro 16** - Análise da taxa interna de retorno

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Constata-se que a TIR da HR2 materiais ortodônticos é de 51,66% ao ano. Assim sendo, sabendo-se que o custo de capital será 11,75% ao ano, nota-se que pela técnica da taxa interna de retorno, o investimento é bastante viável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo será resgatado o problema de pesquisa, assim como os objetivos que estimularam o desenvolvimento deste estudo. Neste sentido, o desenvolvimento do presente estudo, visou obter, através da metodologia aplicada, respostas que satisfaçam ao problema de pesquisa apresentado na sua introdução, qual seja:

“Sendo assim, é viável a implantação de uma loja especializada em produtos ortodônticos no centro da cidade de Florianópolis-SC?”

### 5.1 Conclusões

A viabilidade econômica de um projeto, como este estudado, é pautada em diversos aspectos. Sendo assim, foram utilizadas uma série de técnicas de análise para determinação da viabilidade do novo negócio. A seguir, serão expostas as ponderações acerca deste estudo, através das quais se espera ter alcançado os objetivos específicos, assim como ter respondido o problema de pesquisa.

Desta forma, em relação aos aspectos mercadológicos, identifica-se que existe uma crescente demanda de consumidores de materiais ortodônticos na região da grande Florianópolis. Constata-se que estes, consomem em torno de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais) em materiais por mês, e o principal meio utilizado para as compras é o telefone. Segundo pesquisa realizada, a facilidade na aquisição dos produtos é fator preponderante na decisão do estabelecimento, no qual serão adquiridos os materiais. Corroborando com isto, verifica-se que os principais motivos para os clientes geralmente não realizarem a compra na loja é pela falta de praticidade e dificuldade de acesso (trânsito e estacionamento).

Dentre as quatro concorrentes analisadas, a Dental Brás, atualmente, é a que possui maior participação no mercado da grande Florianópolis, na opinião 60,71% dos pesquisados. Entretanto, os consumidores apontaram descontentamento com relação ao atendimento de suas necessidades, no que diz respeito à facilidade na compra, preço, variedade de produtos e cumprimento dos prazos. O serviço de moto-boy, a representação comercial, o site como uma das formas do cliente solicitar seus pedidos e um horário de atendimento mais flexível, são medidas que esse novo negócio irá apresentar para atender as necessidades expostas pelos consumidores. Vale ressaltar, que a Biodente, conforme apresentou a pesquisa, apesar de estar

localizada em Chapecó e de ser a empresa mais recente no ramo, ficou em segundo lugar na preferência dos entrevistados.

A empresa contará com quatro fornecedores de qualidade reconhecida no mercado, alguns com preços mais atrativos que outros e com características diferenciadas para atender os mais variados tipos de clientes; sendo a preferida por estes, a fabricante Morelli. Desta forma, as parcerias e as negociações junto aos fornecedores serão essenciais para a boa liquidez e para o bom gerenciamento da logística da empresa.

Em relação aos aspectos técnicos, destaca-se a localização pretendida para o novo investimento. O Centro foi o bairro escolhido, pois vai ao encontro da preferência de grande parte dos consumidores. A sala selecionada, encontra-se em uma região nobre da capital, com acesso facilitado, principalmente, no que se refere ao estacionamento. O tamanho pode ser considerado adequado, pois comportará a demanda produtiva do projeto.

No que tange os aspectos jurídico-legais, a empresa será constituída como uma sociedade limitada, mediante contrato, para tanto será indispensável à orientação de profissionais jurídicos especializados. Será necessária, também, uma assessoria contábil para atender exigências legais e burocráticas de diversos órgãos governamentais, no momento de sua constituição. Após o início das atividades, a assessoria contábil será importante para o acompanhamento fiscal, com intuito de que as regulamentações contábeis sejam respeitadas e para que se possa manter arquivadas estas informações pelo período que indica a lei.

Quanto ao enquadramento tributário, a empresa, por possuir uma receita menor que R\$ 2.400.000,00 (Dois milhões e quatrocentos mil reais), será considerada uma empresa de pequeno porte. Assim sendo, será enquadrada no regime tributário simples, o Simples Nacional, o que possibilitará que todos os seus impostos sejam incluídos em uma única taxa.

Com uma estrutura elementar, a empresa será controlada pelos próprios sócios. Os funcionários que serão contratados estarão diretamente ligados à comercialização e divulgação dos produtos. Em virtude, da especificidade dos materiais ortodônticos haverá necessidade de contratar colaboradores com experiência no ramo ou de proporcionar, aos novos funcionários, treinamento, visando capacitá-los. Como sistema de informação, a empresa utilizará o software Hime-System, indicado pelo SEBRAE, o qual visará dar suporte a todas atividades da organização.

Finalmente, em relação aos aspectos econômico-financeiros, conclui-se que o aporte financeiro inicial é comportado pelo fluxo de caixa que o empreendimento gerará. Assim sendo, os valores alocados nas despesas pré-operacionais, nos investimentos fixos, no estoque inicial e no capital de giro serão suficientes para o princípio das operações da empresa.



O financiamento destes investimentos serão todos realizados com capital próprio dos sócios. O custo deste capital gira em torno de 11,75%, que corresponde à taxa SELIC para o mês de maio de 2008. Este custo equipara-se na média, hoje, ao custo de capital de terceiros oferecido pelo mercado.

As receitas projetadas no cenário realista são suficientes para cobrir todos os custos da empresa e gerar um excedente de caixa para novos investimentos. Porém, os custos fixos da organização são elevados, em torno de 20% da receita projetada. Em um cenário pessimista em que fossem aumentados os custos fixos, sem aumento de receita, a longo prazo a empresa poderia trabalhar em prejuízo. Portanto, é necessário buscar maneiras de reduzi-lo e, principalmente, procurar alternativas para ampliar as receitas, com o intuito de no futuro evitar problemas de liquidez e rentabilidade.

Verifica-se que o valor dos custos variáveis do projeto é bastante razoável, apresentando, desta maneira, uma boa margem de contribuição, o que permite que os elevados custos fixos sejam totalmente cobertos, gerando lucro à empresa.

A DRE – Demonstração do Resultado do Exercício e o fluxo de caixa projetados demonstram que a empresa auferirá uma lucratividade crescente nos períodos estudados. Isto é corroborado ao constatar-se que o ponto de equilíbrio do projeto é alcançado no 21º dia do mês, quando se estima faturar o valor de R\$ 38.316,55 (Trinta e oito mil trezentos e dezesseis reais e cinquenta e cinco centavos). Isto quer dizer, que depois deste momento, as receitas com vendas passam a gerar lucro.

No que diz respeito ao retorno do investimento, verifica-se, através do payback, que este investimento será restituído em menos de dois anos. Ao se utilizar uma ferramenta mais sofisticada e realista como o VPL – Valor Presente Líquido, o resultado é extremamente positivo, uma vez que o projeto em cinco anos gerará um excedente de caixa no valor de R\$ 97.567,00 (Noventa e sete mil quinhentos e sessenta e sete reais). A Taxa Interna de Retorno do projeto no período estudado é de 51,66% ao ano, desta forma ela cobre os custos do capital investido que é de 11,75% ao ano. Este percentual reafirma a viabilidade do projeto no que tange o retorno do investimento.

Por fim, à luz das ponderações aqui expostas em relação ao estudo realizado, constata-se que:

É viável a implantação de uma loja especializada em produtos ortodônticos no centro da cidade de Florianópolis-SC.

## 5.2 Recomendações

Buscou-se ao realizar este trabalho alcançar os objetivos que foram traçados. Estes objetivos resultaram nas conclusões anteriormente apresentadas e tiveram como finalidade responder ao tema problema.

Na elaboração deste, outros aspectos, a parte dos objetivos propostos e ao problema de pesquisa, não foram profundamente analisados. Desta maneira, recomenda-se novas pesquisas que visem:

- a) verificar as demandas existentes em outras regiões de Santa Catarina;
- b) estudar a possibilidade de os produtos serem vendidos diretamente pelo site;
- c) analisar alternativas que permitam à empresa aumentar suas receitas e reduzir seus custos fixos, sem prejudicar sua margem de contribuição;
- d) propor parcerias com cursos e profissionais da área de ortodontia para maior divulgação da empresa;

Após a realização destas recomendações, acredita-se que o mercado de atuação da empresa será ampliado, sua estrutura interna será otimizada e, por fim, será possível obter um maior equilíbrio entre sua liquidez e rentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. **Brandy Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ASSCONT – ASSESSORIA CONTÁBIL. DRE – Super simples. Disponível em: < [www.asscontabilidade.com.br](http://www.asscontabilidade.com.br) > acessado em 04 jun. 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Inflação. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?RELINF> > acesso em: 02 jun. 2008.
- BARRETO, Alcyrus V. P.; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto direto, 1998.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO Antonio. **Plano de negócios**: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas. Barueri: Manole, 2005.
- BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projeto de investimento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BUARQUE, Cristovam; OCHOA, Hugo Javier. **Avaliação econômica de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- CAPRONI, Roberto. **Marketing Aplicado à Saúde**. 4 ed. Belo Horizonte. s. ed., 2001.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: vozes, 2006.
- CLEMENTE, Ademir. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA, Especilistas em ortodontia em Florianópolis. Disponível em: < [http://www.crosc.org.br/index\\_1024x768.htm](http://www.crosc.org.br/index_1024x768.htm) > acesso em 03mar. 2008.
- DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, Marco A. P. **Administração de materiais**: princípios, conceito e gestão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRAVONE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia**: Conceitos, Ferramentas e Modelos para Profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor (enterpreuneship)**: prática e princípios. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. Harbra: São Paulo, 2002.

GONÇALVES, Elenice A. N; FELLER Christa. **Atualização na Clínica Odontológica**. São Paulo: Artes Médicas, 1998.

GOOGLE.COM. Localização da empresa. Aplicativo disponível em: < [http://dl.google.com/earth/client/branded/redirect/Google\\_Earth\\_CZXD.exe](http://dl.google.com/earth/client/branded/redirect/Google_Earth_CZXD.exe) > acesso em 08 jun. 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de Marketing**: para micros e pequenas empresas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MORITZ, G. O; BEZERRA, L. AH; VAN BELLEN, H.M. Recriando a função financeira no contexto da organização. Revista de Ciências da Administração. Ano 2, Nº4, Set., p.31-42, 2000.

OLIVEIRA, Silcio Luiz de, **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

RECEITA FEDERAL Taxa de Juros Selic Disponível em < <http://www.receita.fazenda.gov.br/pagamentos/jrselic.htm> > acesso em 29 maio 2008.

RICHES, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação**. São Paulo: Nobel, 1991.



ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffreu F. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do consumidor. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, c2000.

SEIFFERT, Peter Q. **Empreendendo novo negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo economico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas. Cuidados para abrir um novo negócio. Disponível em <http://www.sebraemg.com.br>. Acesso em 04 de abril de 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2004.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WESTON Fred J. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington F. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Sea/UFSC, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO**

Prezado Sr. (a):

Esta pesquisa tem por objetivo fundamentar um trabalho de Conclusão de curso de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Desde já agradecemos sua colaboração e garantimos sigilo em relação às informações fornecidas.

1. Qual seu sexo?

- a) Feminino
- b) Masculino

2. Qual sua faixa etária?

- a) até 30 anos
- b) de 31 até 40 anos
- c) de 41 até 50 anos
- d) de 51 até 60 anos
- e) acima de 61 anos

3. Você possui Pós-graduação em Ortodontia?

- a) Em curso
- b) Formado (a) até 5 anos
- c) Formado (a) entre 6 à 10 anos
- d) Formado (a) entre 11 à 15 anos
- e) Formado (a) acima de 15 anos

4. Com que frequência você costuma comprar os materiais ortodônticos?

- a) 1 vez por semana
- b) 3 vezes por mês
- c) 2 vezes por mês
- d) 1 vez por mês
- e) a cada 2 meses

5. De que forma você costuma comprar os materiais ortodônticos?

- a) Pela internet (site da loja)
- b) Por email
- c) Por telefone
- d) Deslocando-se até a loja

Caso você tenha respondido a opção (d) pule para questão 7.

6. Qual o principal motivo que o leva a não efetuar a compra *deslocando-se à loja*?

- a) Dificuldade de acesso (trânsito, estacionamento, outros motivos)
- b) Falta de tempo
- c) Distância da loja
- d) Praticidade
- e) Dificuldade de encontrar materiais específicos na loja da região

7. Que dentária ortodôntica você costuma comprar ?

Qual? \_\_\_\_\_

8. Que prescrição de bráquetes você costuma utilizar?

- a) MBT
- b) Edgewise
- c) Capelozza
- d) Roth

- e) Ricketts
- f) Andrews

9. De que fabricante você costuma comprar?

- a) Morelli
- b) 3M UNITEK
- c) ABZIL 3M
- d) ADITEK
- e) Outros – Qual? \_\_\_\_\_

10. Você costuma comprar em grandes quantidades?

- a) Não, compro o necessário
- b) Sim, geralmente compro o necessário e mantenho um pequeno volume em estoque
- c) Sim, sempre compro em grandes volumes

Se você não costuma comprar em grandes volumes, pule para a questão 12.

11. Qual principal motivo leva você a comprar em grandes volumes?

- a) Obter maiores descontos
- b) Diminuir a frequência das compras
- c) Dificuldade de encontrar materiais específicos
- d) Obter maiores prazos de pagamento
- e) Outros motivos: \_\_\_\_\_

12. Quanto você costuma gastar em média na compra de materiais ortodônticos ao mês?  
(múltiplos de cem)

R\$ \_\_\_\_\_

13. Qual a forma de pagamento você normalmente utiliza?

- a) Cartão de Crédito
- b) Cartão de Débito
- c) Cheque
- d) Dinheiro
- e) Boleto Bancário
- f) Depósito em conta

14. Você prefere prazos no pagamento?

- a) Não, geralmente pago à vista
- b) Sim, 30 dias
- c) Parcelado em 2 vezes
- d) Parcelado em 3 vezes
- e) Parcelado em 4 ou mais quando possível

15. Qual fator você julga mais importante na escolha de um estabelecimento?  
(Escolha apenas um item)

- a) Preço
- b) Facilidade na compra
- c) Qualidade
- d) Variedade de produtos
- e) Cumprimento dos prazos de entrega
- f) Prazos para pagamento

16. Qual a melhor forma você acha para tomar conhecimento das promoções?

- a) Propaganda no site
- b) Email
- c) Carta
- d) Ligação
- e) Outros \_\_\_\_\_

17. Você procura informações sobre os produtos junto ao vendedor da dentária?
- a) Sim
  - b) Algumas vezes
  - c) Não
18. Você receberia visitas de representantes para apresentação dos produtos?
- a) Sim, a qualquer momento
  - b) Sim, com hora marcada
  - c) Não
19. Você acha que a dentaria local atende a todas as suas necessidades?
- a) Sim, raramente é necessário recorrer a outra dentária
  - b) Não, atende parcialmente
  - c) Não, dificilmente me atende
20. Qual é a necessidade menos atendida pela dentária local, na sua opinião?  
(Escolha apenas um item)
- a) Preço
  - b) Facilidade de comprar
  - c) Qualidade
  - d) Variedade de produtos
  - e) Cumprimento dos prazos de entrega
  - f) Prazos para pagamento
21. Você iria à palestras, organizadas pela sua dentária, de profissionais respeitados na área de ortodontia?
- a) Sim
  - b) Não
22. Se fosse aberta uma nova loja de materiais ortodônticos, qual seria a região da grande Florianópolis de sua preferência? \_\_\_\_\_